DIRK SCHLIMM

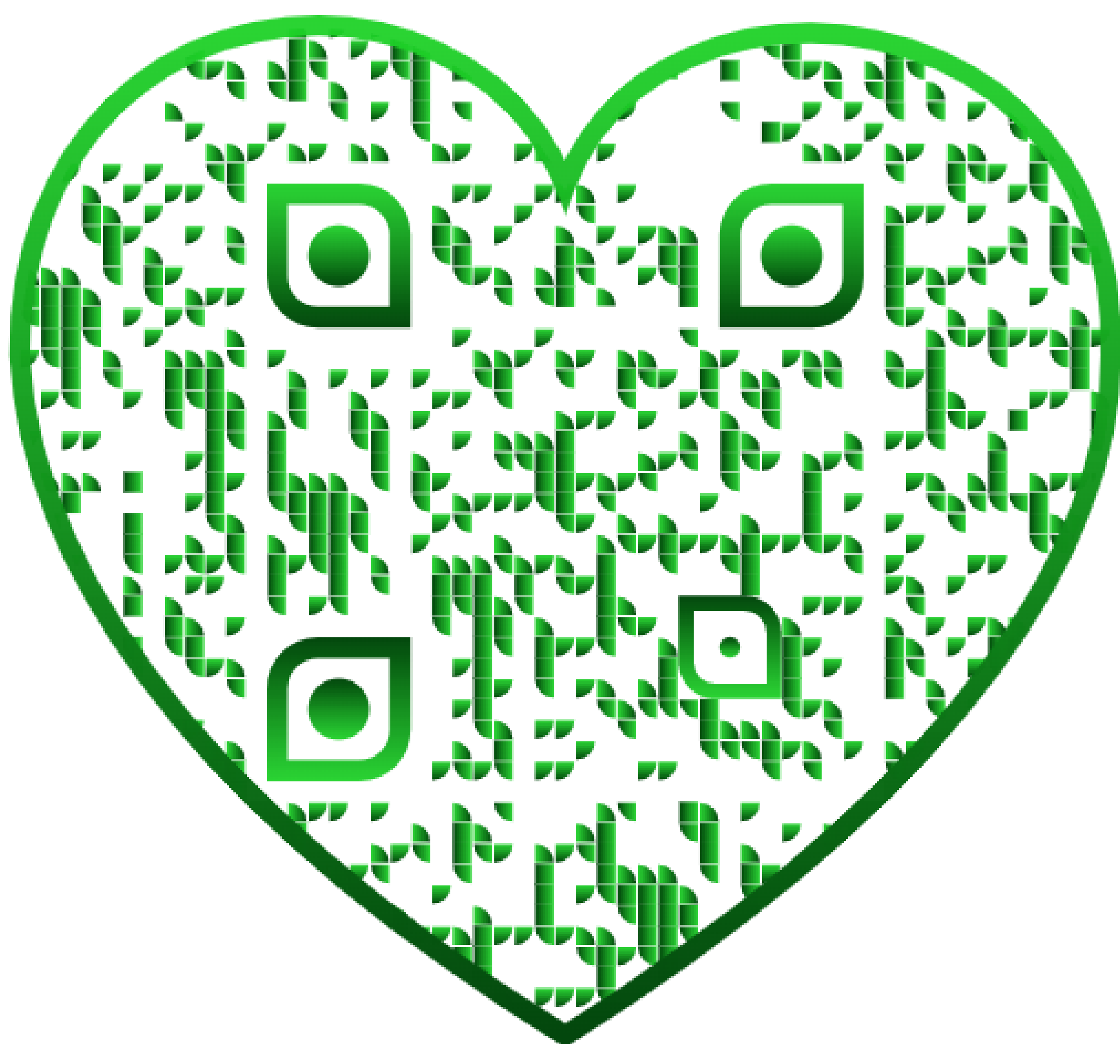
COMO INFLUENCIAR PESSOAS PODEROSAS

ATRAIA e DIRIJA

a atenção dos tomadores de decisão para conseguir o que precisa para ser bem-sucedido



Material com direitos autorais



DIRK SCHLIMM

COMO INFLUENCIAR PESSOAS PODEROSAS

ATRAIA e DIRIJA

a atenção dos tomadores de decisão para conseguir o que precisa para ser bem-sucedido

Tradução de Vagner Bandeira



Material com direitos autorais

Título original: Influencing powerful people
Copyright © Dirk Schlimm, 2011
Proibida a reprodução no todo ou em parte,
por qualquer meio, sem autorização do editor.
Direitos exclusivos da edição em língua portuguesa no Brasil por:



Av. Paulista, 967 – 14º andar – Conjunto 9 – Cerqueira César
01311-100 – São Paulo – SP
clioeditora@clioeditora.com.br
www.clioeditora.com.br

Dados Internacionais de Catalogação da Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro)

Schlimm, Dirk
Como influenciar pessoas poderosas : atraia e dirija a atenção dos tomadores de decisão para conseguir o que precisa para ser bem-sucedido / Dirk Schlimm ; tradução de Vagner Bandeira. – São Paulo : Clio Editora, 2012.

Título original: Influencing powerful people.

ISBN 978-85-7831-120-9

1. Influência (Psicologia) 2. Liderança 3. Persuasão (Psicologia) I. Título.

12-14738 CDD-658.4092

Índice para catálogo sistemático:
1. Lidar com pessoas poderosas : Abordagem prática e sistemática : Administração 658.4092

ISBN 978-85-7831-120-9
Projeto gráfico e diagramação: Ana Dobón
Preparação e revisão: Vânia Cobiaco / Entreletras
Capa: Ana Dobón
1ª edição: Dezembro de 2012

Material com direitos autorais

Índice

Prefácio por Lawrence Tapp 11

Agradecimentos 13

Introdução 17

REGRA 1 Prepare-se para uma potente combinação de brilhantismo e motivação 23

REGRA 2 Saiba gerir pessoas muito seguras de si mesmas 35

REGRA 3 Domine a arte da primeira impressão 51

REGRA 4 Saiba o que está fazendo 63

REGRA 5 Poupe energia para quando for necessário 77

REGRA 6 Pratique a humildade 89

REGRA 7 Demonstre reconhecimento 99

REGRA 8 O poder de contornar com diplomacia 115

REGRA 9 Preserve sua independência 127

REGRA 10 Obtenha resultados 141

REGRA 11 Cubra as fraquezas deles 157

REGRA 12 Facilite o impacto da força bruta 165

REGRA 13 Aconselhe aqueles que gostam de agir 179

REGRA 14 Saiba quando (e se) puxar o freio – se você puder 191

REGRA 15 Oriente com cautela 201

REGRA 16 Use bem seu próprio poder 213

REGRA FINAL Pessoas poderosas precisam de pessoas que não precisam delas 223

Material com direitos autorais

Richard J. Crofts (vice-presidente sênior, assessor para assuntos jurídicos e diretor jurídico da Bentall Kennedy), Ian Crookston (diretor de Energia/ Sustentabilidade e Manutenção da Sobeys), reverendo David Daniels (pastor sênior da Igreja Batista Grace), governador Howard Dean (presidente emérito do Comitê Democrático Nacional), Bruce Haas (sócio da Fitzpatrick, Cella, Harper and Scinto), Peter Jewett (sócio da Torys LLP), Michael Koch (professor da Universidade Técnica de Ilmenau), Michael McKendry (vice-presidente de Serviços Corporativos e diretor jurídico da Husky Injection Molding Systems), David Nirenberg (fundador e presidente da SKR Partners), Jim Reid (vice-presidente de Desenvolvimento Organizacional da Husky Injection Molding Systems), e Bernard S. Sharfman (professor adjunto da Escola de Negócios da Universidade George Washington). Todos me proporcionaram valiosos conhecimentos e não se cansaram do projeto; pelo contrário, mantiveram vivos o desafio e o ânimo. Richard Crofts fez ainda uma contribuição adicional: uma detalhada revisão.

E, é claro, quero agradecer a todos os meus amigos da Husky, que de várias maneiras me forneceram a inspiração para este livro. Em primeiro lugar, o filantropo e fundador da Husky Injection Molding Systems, Robert Schad. Robert é um homem generoso que me abrigou sob suas asas e me apresentou ao mundo das pessoas poderosas. Na verdade, ele não me poupou, mas utilizando sua maneira única de agir tanto nos negócios quanto na vida, me desafiou a crescer e assumir novas responsabilidades. Não fosse pela "Husky University," como se tornou conhecida no ambiente familiar, este livro não existiria. Preciso também mencionar o atual diretor executivo da Husky e meu colega de longa data, John Gait, e os ex-membros do conselho da Husky, David Beatty, Mike Cardiff, David Colcleugh, John Doddridge, Robert Gillespie, Bob Rae, David Richardson, Richard Roswech, Eric Russell, Elizabeth Schad, e naturalmente Larry Tapp. Bob Gillespie tornou-se um indispensável e paternal amigo durante os anos na Husky, e continua a compartilhar generosamente sua experiência e sabedoria em nossas reuniões regulares. David Beatty, que me ensinou muito sobre governança corporativa e dinâmica de conselho, me abriu novas portas e continua me brindando com valiosas orientações. Larry Tapp, que compartilhou generosamente suas lições de vida, faleceu de maneira triste e inesperada enquanto este livro estava em fase de produção. Ofereço também minha gratidão a Andree Briere, ao já citado Mike McKendry, e a Derek Smith, com quem trabalhei muito de perto durante meus últimos anos na Husky. Espero que esses ex-companheiros de equipe possam um dia me considerar um modelo para eles.

Material com direitos autorais

Interessante lembrar que esse tópico havia constituído um foco para mim durante muito tempo. Eu aprendera as primeiras lições sobre aquele tópico durante o serviço militar, ambiente dificilmente considerado como de "liderança participativa". Eu havia apresentado uma queixa contra as observações depreciativas de um coronel sobre a capacidade intelectual das tropas de combate, ao *ombudsman* parlamentar das forças armadas da Alemanha, mas tivera pouco retorno. Ao mesmo tempo, fora possível entabular um diálogo construtivo com oficiais que estavam no comando de minha companhia; isso provocou uma modificação nas absurdas práticas de treinamento. Concluí que influenciar pessoas poderosas era um caminho melhor e mais eficaz do que reclamar delas. Mais tarde, meu trabalho com professores universitários e juízes, pessoas com muito status e estatura, me ensinou novas lições.

Meu primeiro contato com líderes excepcionais em política e indústria foi como membro da Fundação Konrad Adenauer, organização que fornece bolsas de estudos para estudos universitários e de doutoramento. Na verdade, uma das metas da fundação era nos colocar em contato com essas pessoas, para que pudéssemos aprender de que modo poderíamos engajá-las melhor. Particularmente, esse contato nos ensinou como administrar circunstâncias estressantes, manter nosso equilíbrio e nos comunicar com precisão e perfeita clareza em todas as ocasiões. Tudo isso se mostrou inútil quando foi minha vez de interagir com empresários, executivos profissionais, membros do conselho, gerentes voluntariosos e outras pessoas poderosas. Tratava-se da habilidade de que eu mais necessitava para sobreviver, fazer minha contribuição, e progredir dentro de uma corporação global.

Uma percepção chave – aquela que, acredito, faça que este livro seja tanto necessário quanto útil – é que trabalhar com pessoas poderosas não é simples. Você não pode simplesmente entrar em sua sala, dizer a elas o que é preciso, e esperar que elas acompanhem sua lógica. Por que não? Porque elas têm sua própria lógica. Além disso, caso elas sejam impulsivas, o que muitas delas de fato são, elas podem já tê-lo julgado antes de você articular sua primeira palavra. Esse julgamento pode estar errado, mas isso pouco importa. É claro que muita coisa tem sido escrita recentemente sobre liderança emocionalmente inteligente, participativa e autêntica, e o mundo seria bem melhor se mais pessoas adotassem esses conceitos. Mas a realidade é que muitas pessoas poderosas simplesmente não são assim e não serão assim tão cedo. Sim, elas podem ser cheias de charme, energia e brilho (umas mais que as outras, é claro), mas elas podem e serão igualmente dominadoras, exigentes e temperamentais. E é claro que você não pode dizer a elas o que fazer. Assim, em vez de se iludir com um otimismo exagerado ("Eu gostaria que meu chefe me ouvisse

Material com direitos autorais

exercer uma sábia influência conforme detalhado nas páginas a seguir será fundamental para fazer sua melhor contribuição, ganhar respeito e progredir com vistas a maiores realizações e responsabilidades.

Material com direitos autorais

> pesquisa e desenvolvimento, enquanto outros apenas cortavam custos. Seu mantra simples, porém extremamente poderoso é entregar "um produto melhor por um preço melhor".

O que torna esses gênios tão poderosos não é sua experiência prática *ou* sua visão, mas o fato de possuírem ambas. Essas pessoas são igualmente capazes e se sentem confortáveis em administrar com foco nos mínimos detalhes e sonhar com uma visão do todo, em larga escala.

Algumas vezes, o gênio está sozinho

No entanto, a visão do gênio nem sempre é óbvia para aqueles que devem segui-lo. Na verdade, pessoas poderosas podem se sentir sozinhas na busca de uma ideia, mas não estão preparadas para desistir dela. Um episódio envolvendo Ted Rogers ilustra o ponto. Ted Rogers foi o fundador, diretor-presidente administrativo e acionista controlador da Roger Communications, um dos maiores conglomerados da mídia e das empresas de comunicação do Canadá; ele foi descrito como "a versão canadense de Steve Jobs". No início dos anos 1980, a Rogers Cable Systems, antecessora da Rogers Communications, estava bastante endividada. Ao mesmo tempo, Rogers se interessou pela tecnologia de telefone sem fio. Colin Watson, presidente da empresa de tecnologia a cabo, achava que, naquelas circunstâncias, entrar no negócio de celular seria loucura. No entanto, Rogers estava convencido de que a tecnologia se tornaria o próximo grande acontecimento. As objeções dos bancos envolvendo acordos de dívida não foram obstáculo para ele, claro. Ele apresentou ao conselho sua solicitação para investir 500 mil dólares em telefones sem fio. Na reunião do conselho, os diretores apoiaram os executivos da empresa de tecnologia a cabo, e não Rogers. Todos os membros do conselho, inclusive a esposa de Rogers, votaram contra o investimento em comunicação sem fio, numa votação que terminou em dezesseis a um. Não intimidado, Rogers continuou por conta própria. Em suas memórias, escreveu: "Eles me forçaram a colocar meu próprio dinheiro no risco, o que eu fiz. Eu simplesmente sabia que a comunicação sem fio seria o próximo grande negócio, e eu não ia perder isso".

O resto é história. A comunicação sem fio acabou se tornando a maior parte do império de Rogers – maior do que os negócios de rádio e cabo, que foram as origens da empresa. O empreendimento da comunicação sem fio foi também essencial para resolver as necessidades persistentes de dinheiro da empresa e fazer dela uma empresa com grau de investimento.

Material com direitos autorais

oponentes em longas reuniões, que Lyndon Johnson começava seu dia cedo e ainda estava de pé depois de a maioria das pessoas já ter ido dormir, e que o "construtor-mestre" de Nova York, Robert Moses, aumentava suas horas de trabalho viajando no início da manhã e final da noite entre Nova York e a capital do estado, Albany.

O biógrafo de Rupert Murdoch, Michael Wolff, parece concordar totalmente com essa avaliação. Ele aponta mesmo para a crença comumente existente de que impérios como o criado por Murdoch são construídos sobre alguma vantagem estrutural, monopólio, estratégia financeira, tecnologia, ideia singular, algum gênio de marketing. Entretanto, vai além e diz que Murdoch não era nada disso. No final, Wolff afirma que o que realmente construiu o império de Murdoch pode ter sido simplesmente "extravagante implacabilidade e oportunismo".

Não precisamos decidir o que vem primeiro: gênio ou motivação. A realidade é que possuir ambas as qualidades proporciona uma combinação bastante potente. A questão é que a implacabilidade observada por Wolff como uma qualidade bastante excepcional em Murdoch é, na verdade, algo compartilhado entre as pessoas que são os principais objetos de nosso estudo.

Ted Rogers, por exemplo, não poderia ter fornecido um resumo mais claro da essência de sua personalidade quando chamou sua autobiografia de *Relentless* (Implacável). Rogers definiu a si próprio mais por sua motivação e determinação do que por seu produto ou negócio. E uma das lições fundamentais que Ted aprendeu no negócio foi que "tenacidade e perseverança são o caminho para o sucesso".

Essa motivação não se limita apenas aos homens. Na biografia que escreveu da celebridade da TV e empresária da mídia, Oprah Winfrey, Kitty Kelley enfatiza que o sucesso "estratosférico" de Oprah foi conduzido por sua incrível motivação e ambição. Como furacão autopropalado da indústria, Oprah não foi superada por ninguém em sua ambição e determinação para ser bem-sucedida; ela não dormia por mais de quatro ou cinco horas por noite, mantinha uma agenda extenuante de trabalho e viagem e raramente relaxava.

Pessoas poderosas são incrivelmente exigentes

A tremenda energia das pessoas poderosas é sustentada por uma motivação bem profunda para ser bem-sucedido, especialmente contra as probabilidades e em face de obstáculos reais ou percebidos. Em outras palavras, as pessoas poderosas são altamente competitivas. Ao mesmo tempo, as pessoas poderosas amam o que fazem e, para elas, o trabalho é

Material com direitos autorais

espaço para virtudes como inteligência social ou emocional, ou mesmo compaixão. Em vez disso, as pessoas poderosas serão totalmente diretas, para dizer de forma suave, e os ânimos pegarão fogo. É interessante notar que essa realidade não passa despercebida pelas próprias pessoas poderosas. Por exemplo, em suas autobiografias, tanto Ted Rogers como o herói da Tempestade no Deserto, Norman Schwarzkopf, especificamente mencionam seus respectivos temperamentos.

Para fazer uma ideia do quadro, porém, você deve entender que não estamos simplesmente falando de alguém que está levantando a voz. Colin Powell, que foi a contrapartida de Schwarzkopf em Washington durante a Operação Tempestade no Deserto, descreve Norman Schwarzkopf como um vulcão com um temperamento que vai crescendo progressivamente. Rick Atkinson adiciona mais cor em seu relato da campanha e conta como aqueles que se encontraram com o comandante-chefe desenvolveram sua própria terminologia, que vai de "vai começar a atirar" a ser "agarrado pelo urso". Se acrescentarmos ao cenário o espaço confinado de um *bunker* subterrâneo, podemos começar a imaginar o preço emocional e físico que tal comportamento temperamental pode cobrar do receptor. A maneira como você precisa lidar com essas situações será discutida com detalhes nos capítulos a seguir.

O que fazer quando...

...você está participando de sua primeira grande reunião.

"Você está começando seu novo trabalho para uma pessoa poderosa e está participando de sua primeira grande reunião."

Especialmente se você for júnior, é essencial que não comece com o pé errado; se possível, obtenha algum conselho de algum veterano com relação a potenciais armadilhas. Se, ao chegar, ainda houver muitas cadeiras vazias, assegure-se de ter entendido os arranjos tácitos de posicionamento à mesa. Não seja o primeiro a ir para a mesa de lanche caso haja uma; talvez seja melhor pular esse movimento de vez. Em vez disso, esteja pronto para tomar notas, observar como os outros se comportam e acompanhar com cuidado a conversa. Não consulte seu celular; esteja pronto para responder a perguntas a qualquer momento. Se achar que tem algo para contribuir na discussão, faça isso. No entanto, fazer perguntas em geral é mais inteligente do que fazer uma afirmação.

Material com direitos autorais

As regras não se aplicam

Pessoas poderosas acreditam piamente que as regras não se aplicam a elas (pelo menos nem *todas* as regras). Fato é que, como veremos nas próximas páginas, proibir essas pessoas de fazer algo muitas vezes acarretará atitudes subversivas. Sally Bedell Smith descreve o fenômeno envolvendo o presidente da CBS, Bill Paley, em uma frase: "Paley seguiu suas próprias regras – regras que ele vivia mudando". Nessa mesma linha, Richard Siklos, autor da biografia de Conrad Black, nos disse que o antigo magnata da mídia queria escrever o seguinte sobre seu herói pessoal, o lendário barão da imprensa, William Randolph Hearst: "Durante toda sua vida, Hearst tinha a crença, normalmente ultrajante, mas por vezes magnífica, de que as regras aplicadas aos outros não se aplicavam a ele".

Obviamente, a verdade é que, principalmente no caso de um empresário, quem está no poder pode criar muitas das regras que afetam sua empresa e, muitas vezes, essas "regras" ou maneiras de agir podem representar o verdadeiro motivo do sucesso da empresa. Ao mesmo tempo, pessoas poderosas desejarão tomar decisões com base nos méritos do caso, e não nas políticas gerais. Dessa forma, em um problema envolvendo um funcionário, a primeira pergunta normalmente será sobre sua capacidade profissional; isso estará relacionado ao fato de uma exceção (favorável) às regras ter justificativa. Fora isso, a isenção às regras possibilita a tomada de decisões livre do que pode ter sido feito ou dito anteriormente. Assim, como registra Peter Elkind da *Fortune*, Steve Jobs diria: "Estamos fazendo o que é certo no momento".

Esse último ponto consiste em uma visão crítica que tenho visto ser aplicada em vários casos. Quando se trabalha com gente poderosa, não é possível supor que questões previamente decididas são inflexíveis. Cada dia é um dia. Por exemplo, você não pode pedir a uma pessoa que esteja no poder que avalie um plano de projeto, um *design* de produto ou um manuscrito e dê um retorno apenas sobre os novos elementos. Ao decidir colocar algo para essa pessoa avaliar, prepare-se para análises e mudanças substanciais. Pessoas poderosas verão qualquer imperfeição como um compromisso. Elas farão o que é certo no momento.

Fundadores de grandes negócios tendem a ter um senso irrefutável de propriedade, mesmo que a organização se torne uma empresa de capital aberto ou que terceiros tenham posse parcial ou total dela. Ted Rogers sabia que, como fundador, desempenhava um papel especial em sua empresa. Em sua autobiografia, escreveu que sua primeira vontade era ver a família Rogers controlando a empresa que construiu com tanto suor. Depois, queria

Material com direitos autorais

os créditos para o patrão será sempre parte do seu trabalho e, se feito corretamente, pode pagar os principais dividendos.

Um dos meus exemplos favoritos, embora seja radical, é a história de René Vietto. Vietto era o ciclista mais jovem da equipe francesa no Tour de France de 1931. Ele estava descendo na dianteira após subir os cansativos Pireneus franceses. Mas ao saber que o líder da equipe bateu, Vietto fez a lição de casa e subiu a montanha de novo para entregar sua bicicleta ao patrão, o grande ciclista Antonin Magne, que venceu a corrida.

Um ajudante pode se tornar um futuro líder?

Considerando essa ênfase sobre a atribuição de ajudantes, alguns concluíram que líderes poderosos raramente formam grandes equipes administrativas. Os ajudantes ficam indefesos quando o gênio vai embora. Jim Collins dá o exemplo da Eckerd Corporation, que foi fundada por Jack Eckerd. Segundo Collins, Eckerd foi um gênio abençoado com incrível energia pessoal e com o dom genético para visão de mercado e negociações inteligentes. Com esse dom, começou com duas lojas pequenas em Wilmington, Delaware, e chegou a uma rede de drogarias com mais de mil lojas espalhadas pelo sudeste dos EUA. No fim dos anos 1970, o lucro de Eckerd já se equiparava ao da Walgreens, e tudo indicava que Eckerd chegaria ao topo da indústria. Porém, Jack Eckerd desistiu para seguir sua paixão por política, concorrendo para senador e juntando-se à administração de Ford em Washington, D.C. Sem seu gênio norteador, a empresa de Eckerd enfrentou uma longa queda, até ser por fim adquirida por J. C. Penney.

Contudo, esse tipo de resultado não é preordenado. Mesmo que a Eckerd tenha enfraquecido sem seu fundador, vários ajudantes tornaram-se líderes. A questão é que, diante de uma pessoa poderosa, o futuro líder ou mesmo visionário talvez tenha de assumir o papel de ajudante para atingir os resultados desejados. Isso não significa que ajudar é a única coisa que os ajudantes sabem fazer. Sim, René Vietto nunca venceu o Tour de France, mas é ele a pessoa conhecida hoje como o rei René.

Tim Cook é atualmente o CEO da Apple, cargo que assumiu após a morte de Steve Jobs. Cook assumiu o cargo de diretor-executivo interino assim que Jobs anunciou seu afastamento da Apple para cuidar da saúde. E quem conhece Tim sabe que ele estava pronto para o desafio. Veja o que a revista *Time* disse: "Jobs é [...] um líder que faz valer a reputação da marca Apple – e seu sucesso. Mas [...] aquele que está assumindo a

Material com direitos autorais

Os membros da diretoria podem também ser "troféus"

Além de ajudantes e gente de bom coração, os membros da diretoria podem ser troféus ou pessoas que tornam a vida interessante. Cheia de grandes figuras, a diretoria de Conrad Black era composta pelo ex-secretário de estado Henry Kissinger, o ex-presidente do Conselho da Política de Defesa Richard Perle, o governador de Illinois por quatro mandatos James Thompson, e os embaixadores aposentados dos EUA Richard Burt e Raymond Seitz. Após a aquisição do *Daily Telegraph*, Black trouxe Lord Carrington, ex-secretário-geral da OTAN, Evelyn de Rothschild, Senhor Rei de Wartnaby, presidente da British Airways, o financista James Goldsmith e o presidente da Jardine Matheson Holdings, Henry Keswick. Seu conselho consultivo internacional era formado por Giovanni Agnelli, presidente da Fiat, Chaim Herzog, ex-presidente de Israel, e Margaret Thatcher. Warren Buffett recusou uma proposta de integrar o grupo. Segundo o biógrafo de Black, ele reuniu seu próprio grupo de convidados de alto nível. Os problemas de Black com o fato de seus diretores exercerem o papel de governadores ficou mais que evidente quando o conselho formou um comitê especial para investigar as alegações de improbidade. Posteriormente, Black descreveu Richard Breeden, ex-presidente da Comissão de Títulos e Câmbio responsável pelo comitê, como "terrorista da governança".

> *Ainda que você esteja em um patamar alto como o de um membro da diretoria, pessoas muito poderosas talvez continuem o enxergando como um ajudante. Controle suas emoções e resista à tentação de infringir a lei. Em vez disso, avalie com cuidado se a influência inteligente será a melhor forma de transmitir sua ideia e chegar à melhor solução para todos.*

Por conta da fama e das conquistas extracorporativas, os membros da diretoria normalmente possuem bem mais cortesia do que ajudantes executivos. De certa forma, eles apresentam alguns atributos de consumidores – um grupo de pessoas que muitas vezes extrai muita inteligência emocional e social, sensibilidade e autoentrega de pessoas poderosas. Contudo, esse grupo geralmente não conhece a fundo o negócio – o que o torna inferior às pessoas poderosas, pelo menos no âmbito de sua empresa, dando um ótimo motivo para que os magnatas os superem.

Material com direitos autorais

("Você viu a apresentação? Gostaria que eu me focasse em algum ponto?").

Administre seu tempo; mesmo que haja muitas perguntas, você continua responsável pela distribuição do tempo. Portanto, permaneça flexível. Não pense que você deve ler sua apresentação inteira ou abordar tudo o que preparou. Talvez você tenha de arranjar tempo caso se distraia ou a discussão volte para o ponto-chave. Um resumo de pontos principais (três é sempre um bom número) possibilitará a você pular para o que realmente importa. Anexos com detalhes demonstram que você se preparou; você pode recorrer a eles se necessário.

Dando tudo certo, não se esqueça de esclarecer o objetivo de sua apresentação, como aprovação de orçamento, liberação ou solicitação para aquisição. Termine quando estiver adiantado. Não promova em excesso! Se as coisas apertarem devido à instabilidade na preparação, considere admitir que "é necessário mais esforço" e tente sair dessa. Não permita que os membros da ala poderosa fiquem uma fera se é possível evitar. Contudo, estando em terra firme, mostre energia e participe do debate. Aconteça o que acontecer, mantenha a compostura. Aceitar críticas demonstra flexibilidade, coisa que um ouvinte poderoso com certeza apreciará.

Material com direitos autorais

ótima impressão: "Cada conversa durava duas horas e o *feedback* era sempre positivo. Pessoalmente, fiquei impressionado com seu modo de lidar com as diversas áreas com interesse bem atento, nada artificial".

Há duas observações importantes aqui. A primeira é que Lopez não impressionou despejando coisas sobre teoria de aquisição e melhores práticas. Em vez disso, concentrou-se em seus interlocutores e *lidou com eles.* Circunstancialmente, Lopez não só foi compreendido, como também deixou uma ótima impressão de seu anfitrião, Ferdinand Piëch, pois lhe permitiu apresentar alguém surpreendente e encantador aos seus colegas de profissão. A segunda é que Piëch notou que Lopez trabalhou com intensidade sem ser "artificial de nenhum modo". Talvez Lopez fosse mesmo autêntico, talvez fosse completo, mas o mais provável é que ele fosse as duas coisas. Afeiçoar-se às pessoas é algo que podemos praticar até que se torne natural.

Por acaso, Lopez e Piëch não falaram sobre pagamento. "Dinheiro não era um problema de qualquer forma", observou Piëch. Diz o antigo provérbio que "se você pergunta o valor, provavelmente não pode pagar". E mesmo que não esteja ciente do contracheque, fará bastante diferença deixar o empregador animado com sua contribuição antes de discutir valores.

Demonstrar real interesse pela pessoa poderosa desde o início, no que concerne as suas ambições, seus interesses e seu modo de pensar, é uma arte. Talvez você domine essa arte naturalmente, mas o resultado será melhor com preparo. Ler a biografia da pessoa, conhecer sua empresa e bolar perguntas inteligentes são o mínimo que você deve fazer. Porém, mesmo que sua entrevista não seja com um magnata, você deve se preparar. Certa vez, entrevistei um gerente de finanças da Europa munido de perguntas inteligentes sobre os documentos estratégicos e financeiros da empresa disponíveis publicamente. Logo me surpreendi. Durante a entrevista, verifiquei a agenda do diretor-executivo, pois achei que ele deveria conhecer esse cara quanto antes. Essa é a reação que você quer provocar!

A boa relação desde o princípio dá um sinal importantíssimo: "Sei que você é o "x" da questão (e/ou sua organização), e estou aproveitando o máximo do privilégio de poder encontrá-lo". Quando Piëch finalmente perguntou a Lopez sobre as prioridades de sua vida, Lopez citou três: "Pátria, família e sucesso". Direto, simples e ainda assim profundo. Talvez a pessoa poderosa esteja inspirada para fazer umas perguntas extras. Talvez não. Em ambos os casos, está tudo certo.

Em minha experiência, consultores e executivos de vendas da alta gerência completos são quem mais dominam a arte da entrevista (reversa). Eles sabem que estão vendendo sua própria imagem *e* seu serviço. São

Material com direitos autorais

A visão de que pessoas poderosas são indivíduos de atitude deve ditar o mais casual dos contatos, pois "casual" na verdade não existe. Muitas pessoas poderosas são conhecidas por uma olhada em primeira mão do ambiente, que vai além da gerência tradicional, apenas circulando. Na realidade, a maioria delas sofre de insônia crônica, e não há como saber quando e onde elas aparecerão.

Ferdinand Piëch ficou conhecido por aparecer inesperadamente no chão de fábrica de uma unidade no meio da noite, observar um dos engenheiros e fazer "sugestões" ou correções. Na biografia de Rupert Murdoch, da autoria de Michael Wolff, Piers Morgan, então editor da *News of the World,* explica como Murdoch conseguia "assustar qualquer um se aproximando de mansinho, como um fantasma" e ficar por dentro dos detalhes de sua sala de redação. Bill Marriott Jr. adora visitar os hotéis de sua empresa e fiscalizar as cozinhas. Para ser honesto, ele também distribui autógrafos aos funcionários. Também ficamos sabendo que Mickey Drexler, ex-diretor--executivo da Gap que tornou a J. Crew pública e controlador declarado, simplesmente adora entrar em cada uma de suas lojas e perguntar a seus sócios sobre o que eles têm ouvido e visto na área de vendas. O pessoal na CBS desconfiava de qualquer contato direto com Bill Paley: "Qualquer tipo de contato com o Sr. Paley significava perigo."

Quando comandou um corpo do exército na Alemanha, o general Colin Powell sustentou uma filosofia semelhante, destacando que o cheiro de tinta fresca durante uma visita planejada revela a insegurança de um comandante, enquanto inspeções-surpresa revelarão a verdadeira prontidão para o combate. Dessa forma, você deve ter uma ideia de quais são as expectativas para seu escritório, sua mesa ou seu espaço de trabalho. Em alguns casos, uma mesa bagunçada pode indicar criatividade; em outros, pode passar a ideia de desorganização. Mas, principalmente quando estiver lidando com o dono de um negócio, você deve ter em mente que ele nota essas questões e lida com você de modo equivalente.

Preparar-se para uma interação-surpresa inclui estar pronto para um diálogo "casual" fora do ambiente de trabalho. Você pode se deparar com o patrão a qualquer momento do elevador ao estacionamento ou até mesmo na fila do churrasco da empresa. De repente o chefe puxa um conversa até mesmo no banheiro! Minha experiência pessoal (uma delas) desse tipo foi quando conversei com um especialista renomado sobre direito marítimo internacional em Genebra, autor do seminário que eu estava participando. A primeira coisa que você pode fazer para se preparar para visitas-surpresa é descobrir se há uma pergunta que essa pessoa sempre faz e pensar em

Material com direitos autorais

O que fazer quando...

... o convidarem para uma entrevista de emprego com uma pessoa poderosa.

"Você passou por uma bateria de entrevistas de emprego e foi convidado para uma entrevista final com a pessoa poderosa. Você pode ou não estar trabalhando para essa pessoa, mas, considerando a importância da decisão de contratar, a aprovação dela é indispensável para que você integre a diretoria."

Leve a entrevista muito a sério; mesmo que todos os outros tenham gostado de você, a pessoa poderosa pode facilmente mudar a decisão. Quando estiver lá, vá direto ao ponto, pois pessoas poderosas não têm tempo para longas explicações. Portanto, observe com cuidado se a pessoa deseja mais informações antes de levar adiante qualquer assunto.

Saiba o que vai perguntar. Não pergunte sobre salário, benefícios, privilégios ou outras coisas que dizem respeito a você. Quem irá tratar disso é o departamento de Recursos Humanos ou o consultor de recrutamento. Em vez disso, pergunte sobre a pessoa poderosa, a organização e sobre como você pode contribuir.

Direcione o assunto para seu interlocutor e sua empresa. Traga à tona o que notou durante outras entrevistas, ao visitar instalações, durante sua pesquisa etc. Mencione coisas que você ouviu a respeito da pessoa e/ou da empresa; eis uma oportunidade de mostrar inteligência de graça à pessoa poderosa. Por fim, pense em uma ótima resposta para a pergunta "Por que você quer trabalhar aqui?".

Material com direitos autorais

Magna Entertainment Corporation (MEC), empresa de corrida de cavalos. A primeira tarefa de Tobin no cargo foi colocar em prática a ideia de Frank Stronach (de sua diretoria, é claro) de privatizar a MEC e transformá-la em MID. Segundo Wayne Lilley, quando Tobin saiu para vender o plano a investidores, deparou-se com um grupo um tanto agressivo de gerentes de fundos de derivativos em Nova York, encabeçado por David Einhorn. Einhorn e seus sócios na Greenlight Capital disseram a Tobin que não tinham interesse no plano. A privatização não deu certo e, logo em seguida, em agosto de 2004, Tobin renunciou. Isso aconteceu alguns meses depois de ter assumido seu primeiro cargo de executivo de negócios.

Depois da saída, Tobin e Stronach expressaram o respeito que ainda tinham um pelo outro. Mas a imprensa comercial concluiu que houve outros motivos para a saída precoce de Tobin. Alguns analistas indicam uma falta de autonomia e o fato de que o projeto que seria colocado em prática era muito polêmico. Dessa forma, Derek DeCloet, do *Toronto Globe and Mail*, comenta que Brian Tobin deve ter "descoberto que os conservadores da época eram cavalheiros em comparação a gerentes de fundos de derivativos furiosos". Em primeiro lugar, saber se o plano de Stronach era ou não possível de vender não é a questão. Brian Tobin, qualificado e calejado como era, não tinha experiência na indústria de cavalos de corrida, em lidar com gerentes de fundos de derivativos ou em trabalhar para empreendedores onipotentes, embora o ex-chefe de Tobin, Jean Chrétien, primeiro-ministro canadense frio e calculista de Shawinigan, Quebec, também não pegasse leve na hora de atribuir tarefas. Quanto a isso, Wayne Lilley provavelmente está certo sobre o fato de que Tobin não demonstrava interesse pelas atribuições ligadas ao seu cargo de diretor-executivo.

Seja como for, de uma coisa temos certeza: apesar da inexperiência de Tobin para a tarefa em pauta, Frank Stronach não hesitou em dar uma chance ao Capitão Canadá, e o trabalho provou estar além de seus limites ou pelo menos fora de seu perfil. E, quando vieram os problemas, a mudança foi inevitável.

A experiência de Tobin era bem diferente da de Robert Gruber. Gruber era o diretor financeiro polido, altamente qualificado e incansável de Frank Stronach na Europa. Ele foi o responsável por monitorar o crescimento e o desenvolvimento impressionantes dos empreendimentos automotivos austro-europeus da Magna. Como vimos, ele compreendeu bem o chefe quando o assunto foi procurar um local adequado para a sede. Stronach logo teve ótimas ideias para a Magna Europe e desenvolveu planos para criar uma linha aérea de luxo, uma pista de corrida e um parque temático. Wayne Lilley conta como Stronach tentou persuadir Gruber a assumir a administração e o desenvolvimento das atividades comerciais fora do ramo

Material com direitos autorais

Seja autêntico e mostre sua personalidade, mas não se esqueça de conhecer, entender e respeitar as fronteiras invisíveis e não escritas.

ao mundo executivo. Carreiras podem chegar ao fim por conta de bobeiras como mascar um chiclete durante uma reunião; isso remete a como lidar com interações em espaços confinados. Ao mesmo tempo, vi jovens gerentes causarem ótimas impressões por terem a combinação certa de educação e confiança. Eles sabiam quando falar e quando ficar calados, e a pessoa poderosa estava certa de que era só dizer o lugar e eles seriam ótimos embaixadores.

Assim sendo, generosidades sociais e respeito em todas as interações, seja com a pessoa poderosa ou com quem esteja por perto, são indispensáveis. Mesmo que a situação exija rigidez (com outras pessoas, na presença do líder) e de uma mostra de quanto você é capaz, havendo respeito e firmeza, raramente algo dará errado. Exibir seus dotes vocais não vai impressionar ninguém.

OBSERVE COMO A PESSOA PODEROSA TRATA OUTRAS PESSOAS

Se quiser mesmo entender como a pessoa poderosa quer e espera ser tratada, o melhor a se fazer é observar como ela trata aqueles que considera poderosos e dignos de respeito. Você verá que muitas vezes as pessoas poderosas sabem bem como mostrar educação profissional impecável. Elas sabem tudo sobre atenção pessoal, descobrir preferências, pedir conselho antes de seguir em frente com alguma medida e calibrar perfeitamente suas interações. Uma ótima oportunidade para aprender!

INTERAÇÃO "PRIVADA" NÃO EXISTE

Você deve se lembrar também de que não existe interação "privada" com um chefe enérgico, pois (mais uma vez) a câmera está sempre ligada. Por exemplo, ao fornecer ao chefe informações sobre pessoas ou situações, você deve incluir como fator a grande probabilidade de ele querer tomar alguma medida em relação a tal informação. Não existe nada como "apenas para sua informação"; é mais provável que a pessoa poderosa pegue o telefone ali mesmo, diga que ficou sabendo de um problema e exija respostas. As consequências para sua relação com os outros podem ser devastadoras. Mesmo que o ambiente sugira confidencialidade e tranquilidade, você deve estar sempre alerta e, para variar, pensar antes de falar.

O conceito de controlar sua conduta ou competência social vai além de seu comportamento na presença direta da pessoa poderosa. Outros passos em falso podem comprometer sua imagem e, por extensão, a da pessoa poderosa. David

Material com direitos autorais

O LAZER PODE TRABALHAR A SEU FAVOR

Por contraste, dominar a competência do lazer da pessoa poderosa pode gerar benefícios inesperados. Na realidade, conforme nos foi informado, a habilidade com o baralho preparou o caminho para Jimmy Cayne na Bear Stearns. De acordo com William Cohan, da *Fortune*, a entrevista de emprego apagada do jovem de 18 anos na corretagem melhorou quando, por acaso, o jogo de cartas entrou na conversa. Era o passatempo predileto de Ace Greenberg, futuro chefe e predecessor de Cayne. Cayne, que havia ganhado um campeonato nacional de *bridge* estava chegando ao mundo profissional, teve uma afinidade imediata com Greenberg. E a primeira conta de corretagem importante de Cayne envolvia Laurence Tisch, o bilionário de berço e futuro proprietário da CBS, que também era louco pelo jogo.

Essa questão merece um alerta. Ser um concorrente agressivo em qualquer circunstância seria tão equivocado quanto ser incapaz ou um trapaceiro. Certa vez, David D'Alessandro testemunhou um jogo de tênis de duplas mistas no qual a esposa do diretor-executivo e a esposa de outro executivo enfrentaram dois altos gerentes. As mulheres jogavam bem, mas os homens eram bem mais fortes, e o "jogo amistoso" ficou extremamente competitivo. Um dos gerentes estava mandando o melhor saque na esposa do diretor-executivo, saque este que ela não conseguia rebater. Em um dos saques, a bola quicou e bateu no olho dela. D'Alessandro conta que estava à mesa do diretor-executivo para o jantar. O executivo foi pedir desculpas para a esposa, que estava usando mais maquiagem que o normal. Ela reagiu bem ao ocorrido. Ela riu e disse, "Pode ficar tranquilo". O diretor-executivo foi curto e grosso: "Fiquei sabendo que você tem um saque e tanto". D'Alessandro diz que todos os outros membros do grupo à mesa entenderam o recado. Era o fim da linha para o executivo na empresa.

Assim, versatilidade, adaptabilidade e sensibilidade à situação e seu contexto permanecem cruciais. Como disse antes, toda ação e reação devem ser devidamente calibradas de forma que pareçam naturais e não ensaiadas. De fato, depois de um tempo, a reação será natural, pois a prática leva à perfeição.

Interagir com pessoas poderosas é uma competência por si própria

Este livro trata de como trabalhar eficazmente com pessoas poderosas e, desse modo, delineia como um todo o assunto "competência de pessoas poderosas". Mas deve-se deixar expressamente claro de que se trata mesmo de uma

Material com direitos autorais

significa longas horas para todos os envolvidos. A pressão pode aumentar ainda mais durante tempos de crise, de uma derrocada financeira a um desastre ambiental. Os chefes mais compassivos provavelmente se tornarão difíceis quando o nível de estresse passar dos limites.

Você precisa de energia física: resistência para manter o ritmo

Desse modo, a quinta regra para se trabalhar eficientemente com pessoas poderosas diz respeito simplesmente à habilidade de acompanhar o ritmo delas. Você precisa de energia.

Para manter o ritmo, necessita-se resistência física. Reuniões de maratona, um volume enorme de trabalho de acompanhamento, ligações no meio da noite, mudança de fuso horário, visitas motivacionais de surpresa no período noturno, jantares tarde da noite com acompanhamento de manhãzinha – trabalhar para uma pessoa poderosa, principalmente as muito poderosas, não é fácil. Sempre há uma crise em algum ponto e sempre uma nova batalha para vencer. Como coloca Caroline Van Hasselt, biógrafa de Ted Rogers: "Só os fortes sobrevivem no mundo de Ted Rogers".

UMA DISPOSIÇÃO ENERGÉTICA AJUDA

Assim sendo, não surpreenderá o fato de que pessoas que trabalharam com êxito para chefes poderosos de alto nível são dotadas de muita energia. Dizem que, solteiro, Tim Cook, da Apple, é conhecido por ser viciado em trabalho e enviar e-mails nas primeiras horas da manhã – além de ser um "rato de academia". Ele também é um admirador de Lance Armstrong.

Sally Bedell Smith conta sobre o vício em trabalho de Frank Stanton, da CBS. O conceito que Stanton tinha sobre relaxar era chegar ao escritório em um domingo com um traje informal elegante. Em geral, ele dormia no máximo cinco horas por noite. Seu dia de trabalho continuava tarde da noite, quando lia o *New York Times* e assistia ao jornal noturno antes de se deitar, à 1h. Assim que despertava, colocava no jornal das seis.

Energia é ainda uma das características que Otto Preston Chaney identifica em nosso herói do Exército Vermelho, marechal Jukov. Quando o assunto era organizar as defesas de Moscou, cujos pontos fracos deixavam o comandante supremo tenso e zangado, o marechal lidava com sua tarefa com vigor e longas horas, de modo que alguns de seus subordinados

Material com direitos autorais

ter energia emocional que sobreviva ao conflito. Pessoas poderosas não temem conflitos e até mesmo crescem com eles. Elas podem transformar toda questão em algo dramático, curtem a emoção do combate e ficam rebeldes quando desafiadas.

Além disso, há uma proliferação de conflito interno causada pela emergência da organização global plana. Na ausência de uma hierarquia clara, departamentos concorrentes representam partes interessadas e prioridades diferentes, gerando conflito entre uma sede centralizada e visões locais. As pessoas têm de cumprir as tarefas sem dispor de todos os recursos enquanto frequentemente se deparam com interesses poderosos. Seguir em frente nesse tipo de ambiente requer energia e disposição emocional para o conflito.

APENAS OBSERVE

Pierre Elliott Trudeau, primeiro-ministro canadense conhecido por seu carisma e políticas controversas, certa vez deu uma demonstração bem pública de rebeldia por um caráter forte. Nos dias conturbados da crise causada pela *Front de Libération du Québec* (FLQ) separatista/terrorista, que recorria à violência brutal em um esforço para conseguir a independência de sua província do governo, o primeiro-ministro posicionou guardas armados em volta do parlamento e suspendeu liberdades civis. Em uma longa troca, jornalistas de pavio curto desafiaram o primeiro-ministro nos degraus da Colina do Parlamento e lhe perguntaram quão longe ele iria com suas medidas de emergência. "Apenas me observe", foi a resposta de um beligerante Trudeau, frase que ganhou fama na política canadense e virou o lema predileto de todas as pessoas poderosas quando desafiadas.

ESCOLHA AS BATALHAS COM INTELIGÊNCIA

Para preservar energia durante conflitos, é necessário fazer uma avaliação calculada do sentido da batalha. Em outras palavras, você deve escolher as batalhas com inteligência. É primordial saber se o problema é de fato a ponte em que queremos morrer ou se é mesmo uma bandeira que queremos carregar na batalha. Envolver-se em uma luta pelo poder com uma pessoa poderosa não é uma boa ideia. Portanto, você deve desenvolver o hábito de não se desgastar com coisas pequenas; deixe a pessoa estar certa a maior parte do tempo e guarde sua energia para o momento certo. Essa decisão exigirá uma reflexão honesta. Há pessoas que desenvolverão o hábito de evitar *todas* as batalhas e nunca desafiar *nenhuma* decisão. Essa, evidentemente, não deve ser a tática a adotar se você quiser ser útil de

Material com direitos autorais

Embora esse conselho certamente faça sentido, deve ser aplicado com cuidado. Sim, você deve estar bem ciente do fato de que você está trabalhando em uma zona de alta intensidade, principalmente se estiver entre executivos que trabalham com uma pessoa muito poderosa em período integral. Um exame físico regular deve ser a regra. Contudo, procurar ajuda profissional ainda traz um estigma significativo, embora conversar com um psicólogo agora faça parte da maioria dos "exames físicos executivos". Pessoalmente, confesso que nunca confiei nos psicólogos disponibilizados pelos prestadores de serviços médicos executivos, tendo evitado preencher seus questionários. Eles, por sua vez, me disseram (após o ocorrido) que nunca esperaram que eu fosse dizer a verdade em primeiro lugar. Além disso, alguns deles não estiveram lá e não entendem suficientemente as realidades, pressões e restrições. Entretanto, um médico que participou de um ambiente corporativo consegue se relacionar mais facilmente, e um médico da família que está claramente a seu lado pode ser muito útil. Portanto, também reconheceria o valor das relações com pessoas experientes, capazes de se relacionar com o que fazemos, ter o pé no chão e bom senso e que estão preparadas para nos ajudar a distância.

> *Tenha uma zona segura de recuperação e faça intervalos de verdade. Aceite o conselho de outros quanto à hora certa de fazê-lo.*

Criar zonas de segurança voluntariamente, como a família, também ajudará. Isso, é claro, significa que se socializar com a pessoa poderosa (e sua família) visando a "relaxar" não é produtivo. Pode sim ser algo útil para desenvolver a relação, mas não deve ser considerado tempo livre. É trabalho.

Além disso, você deve considerar periodicamente a necessidade de dar um tempo. Um feriado interrompido por ligações e um dilúvio de e-mails não são nada revigorantes; é mais provável que isso aumente a frustração e o ressentimento dos parentes que terão que competir por atenção constantemente. Mesmo que seja uma ligação de apenas vinte minutos, dependendo da questão e da pessoa que está ligando, a preocupação pode acabar sendo bem maior. Escolher um local de descanso sem telefone e acesso à internet é uma opção que nem sempre é viável, mas que merece ser levada em consideração. Deixar para trás um colega qualificado e com autonomia (um favor que você pode quitar) proporcionará uma primeira defesa contra emergências inevitáveis. Mas não será fácil. A maioria das pessoas poderosas não enxerga trabalho como trabalho, e elas não deduzirão porque alguém iria querer estar incontatável por muitas horas.

Essa necessidade de um tempo pode, em determinado ponto, significar mais que um feriado; pode ser necessário deixar de trabalhar para a pessoa

Material com direitos autorais

seria como se tornar um boxeador e esperar conseguir lutar os 12 assaltos sem levar um soco sequer. Resistência a ofensas, preparo mental e um firme centro de equilíbrio, além de uma boa dose de humildade, são qualidades essenciais.

Colin Watson, que era um dos principais lugares-tenentes de Ted Rogers e, como chefe operacional para TV a cabo, tinha de aturar muitas vezes a cólera de Rogers, adotava uma postura filosófica. Ele explicou que era preciso aprender a conviver com Rogers e partir do princípio de que ele não tinha a intenção de ofender ninguém com sua atitude arrogante. Caroline Van Hasselt refere-se a ele dizendo: “Nós ríamos dizendo que, se Rogers não berrasse com você, era porque você já não interessava mais. Eu estou sendo um pouco jocoso, é meio o jeito dele de se preocupar com você. Ele é muito intenso, é um jeito só dele de administrar. Você não pode deixar que isso atinja você. Se deixar, você fica louco. Pensando agora, acho que muita gente deixou isso acontecer”.

O conselho de Watson é sábio. Você não pode deixar que isso atinja você. Se, ao gritarem com você, isso confirma que você ou o que faz é importante, isso não deve mexer com seu ego.

Devemos observar, aliás, que agredir não é absolutamente uma exclusividade masculina. Tome-se a experiência do secretário de Defesa dos EUA, Caspar Weinberger, em um encontro com a primeira-ministra Margaret Thatcher. O episódio se deu a partir de uma decisão estratégica de aquisição de defesa tomada pelo Pentágono. Os americanos haviam adquirido da França um sistema de telefonia celular militar de bilhões de dólares, embora os britânicos tivessem um produto concorrente. Em seu livro *My American Journey* (Minha jornada americana), Colin Powell, que acompanhava o secretário Weinberger quando este foi encontrar-se com Thatcher para explicar a situação, relata:

> “A primeira-ministra, perfeitamente penteada, entrou vestindo um traje que era ao mesmo tempo feminino e executivo. Cap Weinberger tentou facilitar as coisas em sua desagradável tarefa. Mal abriu a boca e a primeira-ministra o interrompeu. ‘Meu caro Cap, quero que você saiba o quanto eu estou aborrecida com esse negócio vergonhoso.... Nada que você possa dizer vai me convencer de que não houve desonestidade. Nós fomos traídos. Está me ouvindo? Traídos. E não tente me dizer que não’”.

Powell relata que Weinberger permaneceu impassível enquanto Thatcher prosseguia com seu mantra sobre desonestidade e ser traída. Quando ela

Material com direitos autorais

foi para casa e vestiu um traje de noite antes de dirigir-se à residência dos Black. Ao chegar lá, Conrad Black agradeceu sua presença e ela começou então a degustar uma taça de vinho. Cerca de vinte minutos depois, Black aproximou-se e informou-a de que havia acontecido uma confusão embaraçosa e que eles, portanto, na verdade não necessitavam de mais uma mulher. Ele pediu então a Mills que terminasse sua bebida e fosse embora. Sua mulher, Barbara, a ajudaria a conseguir um táxi. Finalmente, uma empregada conduziu-a pela cozinha (onde o *chef* estava fritando escalopes) até a entrada de serviço. Mills não queria esperar ali, então foi rapidamente embora. No dia seguinte, ela foi chamada à sala do presidente, onde um assistente lhe entregou uma cesta com sabonetes e um bilhete de Conrad e Barbara, agradecendo-a "por seu espírito esportivo".

O episódio como um todo deixou Mills extremamente chateada, pois ela havia sido muito maltratada. A meu ver, Mills não compreendeu que ela estava na posição de uma auxiliar, e que seu auxílio não seria mais necessário naquele momento. Não faz sentido negar a falta de delicadeza; mas uma pessoa como Conrad Black jamais compreenderá esse problema. Temos de entender que, para ele, recepcionar um jantar perfeito era o objetivo principal. Ele deveria supor que todos compreendessem isso. Comentando a respeito da mesma história no *Spectator,* Peter Osborne diz que esse episódio é certamente compensado por muitos outros envolvendo generosidade e gentileza. Assim, creio que, se você reclamar em uma situação como essa, provavelmente você é que será vista como uma pessoa egocêntrica. Então, a menos que sua linha pessoal seja cruzada (chegaremos lá), o modo certo de proceder é com humildade, senso de humor e com o compromisso de ter "espírito esportivo".

A verdade é que a maioria das pessoas deve conhecer a reputação daquela pessoa poderosa com relação a esse tipo de atitude, de modo que isso se refletirá sobre ela e não sobre você. Além disso, quanto mais você manobrar com habilidade esses episódios (mesmo se eles beirarem o bizarro), mais credibilidade você ganhará e se tornará, assim como Gary Ginsberg para Rupert Murdoch, o almejado perito no que diz respeito a relacionamento com o todo-poderoso chefe. O psicólogo Bruce Peltier, que oferece alguns conselhos criteriosos e muito práticos em seu livro *The Psychology of Executive Coaching* (Psicologia do coaching executivo), chamaria isso de "assumir a atitude existencial" ao recomendar que devemos "dar boas-vindas ao absurdo e apreciá-lo". Na verdade, é o que deveríamos fazer.

Quanto mais bizarro for o episódio que observar, mais você se tornará um perito em se relacionar com as pessoas poderosas.

Material com direitos autorais

O que fazer quando...

... a pessoa poderosa humilha você em público.

"Você acabou de apresentar sua estratégia no encontro nacional de vendas. Toda a força de vendas está reunida, bem como membros da diretoria e gerentes de outras áreas da organização. Você demonstrou claramente os desafios econômicos, a posição agressiva da concorrência e sua conclusão de que cumprir o orçamento de vendas exigirá muito sangue, suor e lágrimas. O presidente está insatisfeito. Ele queria uma mensagem mais estimulante e otimista para mobilizar as tropas. Ele vem ao palco, pede desculpas pelas palavras derrotistas que você proferiu e dá sua própria e otimista visão."

É claro que você vai ficar um pouco abalado, mas lembre-se de que pessoas poderosas não se preocupam com seus sentimentos quando alguma coisa muito mais importante está em jogo: o sucesso da empresa. É preciso que você se lembre também de que o que faz hoje será observado tanto pelos soldados rasos quanto pela pessoa poderosa. Entrar em uma batalha pública sobre o panorama econômico não o levará a lugar nenhum. Colocar um pouco de humor na situação pode melhorá-la – algo como: "Obrigado por nos corrigir, chefe".

Não importa o que você faça, é bom usar o incidente como uma oportunidade de mostrar que você é flexível e que não se perturba com facilidade. Todos respeitarão sua capacidade de aceitar uma pequena crítica cruel e de prosseguir (quase) sem se incomodar.

Material com direitos autorais

Ao recuperar a Volkswagen, Ferdinand Piëch desejava muito mais do que apenas salvar um fabricante de automóveis em dificuldade e levá-lo de volta à lucratividade. Sua missão era salvar a indústria automobilística alemã como um todo, e impedir os rivais asiáticos de dominar o mundo do automóvel. Como veremos, esse propósito tinha algumas implicações reais: por exemplo, salvar a empresa simplesmente terceirizando de locais mais baratos não era a solução total e definitiva; embora pudesse ter salvado a Volkswagen, não teria salvado a indústria automobilística alemã. A propósito, observamos uma atitude semelhante em muitos líderes empresariais chineses. Além de buscar o lucro, eles têm uma missão maior, baseada em colocar seu país em primeiro lugar, além de um forte desejo de obter sucesso em âmbito mundial. Séculos de dominação por forças estrangeiras deixaram uma marca, e isso leva a motivações que vão além da lógica das planilhas.

A dificuldade de compreender e de se relacionar com o propósito de uma pessoa poderosa custou a uma grande empresa de cosméticos um lucrativo negócio com Oprah Winfrey. Winfrey relata que a empresa sugeriu uma linha de cosméticos para mulheres de cor. O negócio incluiria oitenta mil funcionários por todo o país e espaço nas prateleiras de todas as grandes lojas de departamentos. No meio de uma reunião, Winfrey perguntou "Por que eu faria isso?". A resposta dos executivos corporativos concentrou-se nos potenciais resultados e em seu enriquecimento pessoal. Ela então perguntou "E qual seria o outro motivo?". Eles se atrapalharam tentando improvisar sobre o conceito de "criar uma linha de cosméticos com um propósito" – sem terem uma ideia clara de qual seria esse propósito – e aí Winfrey recusou a oferta.

A falta de empatia e da análise do propósito de uma poderosa mulher de negócios matara o negócio. Em especial, os executivos do ramo de cosméticos não compreenderam que, como única proprietária de sua empresa, Winfrey não estava respondendo a acionistas e, com todo o seu sucesso, estava distante do tempo em que ficaria com os olhos brilhando ao ouvir uma promessa de alcance nacional e de mais dinheiro. A suposição de que Winfrey iria automaticamente se identificar com uma linha de cosméticos para mulheres de cor, sem uma análise mais criteriosa, era na melhor das hipóteses extremamente superficial; na pior, um insulto. É claro que a marca registrada de Winfrey, a intuição, deve ter lhe mostrado imediatamente que suas contrapartes estavam na verdade improvisando.

Material com direitos autorais

RECONHEÇA O QUE ELES FAZEM

Quando se trata de se relacionar com pessoas poderosas, devemos permanecer realistas e ao mesmo tempo simpáticos. Como já foi visto, esperar que uma pessoa poderosa e autoritária domine seu ego e se transforme em um líder atencioso e modesto será provavelmente inútil. Seria igualmente inútil assumir a tarefa de transformá-las em alguém que elas simplesmente não são; ou, se você estiver no ramo de gestão de imagem, tentar retratá-las como tal. Steve Jobs, Rupert Murdoch, Ferdinand Piëch, Frank Stronach, Norman Schwarzkopf, Margaret Thatcher e seus pares jamais serão "pessoas agradáveis" (nem pretenderão sê-lo) e sempre desafiarão os chefes. Assim, quando Ursula Burns, da Xerox, é descrita como "nova-iorquina clássica", conhecida por "ser muito franca", já podemos adivinhar o que isso significa na prática.

Contudo, a questão é que podemos respeitá-las e até mesmo admirá-las, e ao mesmo tempo permanecer realistas com relação a quem elas são. Logo, com personalidades pretensiosas, é possível reconhecer que, com seu brilhantismo, energia e carisma, elas prestam uma enorme contribuição para nosso mundo e perseguem objetivos com vigor inigualável. Além disso, trabalhar para elas e com elas pode trazer excelentes experiências e oportunidades de aprendizado. E não se trata de algo que você precisa fazer para toda a vida. Em outras palavras, você faz um cálculo racional da transação e decide se vale a pena investir esforço e tornar-se insensível.

> *É preciso desenvolver uma compreensão aguçada e um reconhecimento preciso da pessoa poderosa e daquilo que ela está tentando realizar. Melhor ainda, é preciso gostar dessa pessoa, mesmo que nem sempre concorde com suas ações ou as aprove.*

A realidade pode ser simplesmente a de que você por enquanto precisa daquele emprego. Se você não conseguir chegar a essa conclusão, corre o risco de ficar muito infeliz. Pode haver, também, casos em que a pessoa com quem você trabalha se transforme e faça que você perca a admiração que existia no início. Mesmo assim, você fará uma saída gentil, e lembrará tudo o que aprendeu, a oportunidade que lhe foi dada e as ótimas coisas que foram realizadas.

Novamente, acredito que a atitude de Colin Powell é exemplar. Ele relata suas acaloradas discussões transoceânicas com Norman Schwarzkopf, cheias de palavrões de quartel. Reconhece ainda que os subordinados de Schwarzkopf aguentavam muita coisa. Mas Powell diz que ele e Schwarzkopf desenvolveram um respeito mútuo que acabou se transformando em profunda afeição. Ele considerava Schwarzkopf o homem certo no lugar certo.

Material com direitos autorais

Portanto, ao trabalhar próximo a uma pessoa poderosa, é necessário que haja pelo menos uma certa empatia "compreensiva", além de uma empatia precisa. Ou, conforme me colocou um ex-executivo, que trabalhou próximo a uma pessoa poderosa que faz parte deste livro: "Você tem de, basicamente, gostar do homem".

Trabalhar para indivíduos poderosos é diferente

A importância de um relacionamento empático quando se trabalha para um indivíduo poderoso é destacada por dois presidentes muito diferentes, que dirigiram o setor automotivo da Magna, de Frank Stronach. Um deles é o executivo norte-americano do setor automobilístico John Doddridge. Doddridge juntou-se à Magna em maio de 1993, deixando uma bem-sucedida carreira na Dana Corporation. Como gerente extremamente competente e profissional, com experiência em empresas de grande porte, era esperado que ele adotasse um enfoque mais estruturado para dirigir a Magna, ainda em rápido crescimento. A esperança era que ele ajudasse a empresa a amadurecer, passando de uma companhia empreendedora, que assumia riscos, para uma operação administrada com mais profissionalismo. De acordo com o relato de Wayne Lilley, o plano parecia estar dando certo, quando Frank Stronach anunciou que estava se mudando permanentemente para a Europa. Embora não estivesse se "aposentando", pelo menos parecia que ele estava se afastando da gestão do dia a dia. Uma vez na Europa, porém, Stronach foi atraído pelas abundantes oportunidades e começou a sacar os lucros da Magna North American para conseguir o que queria – sem, é claro, pedir a autorização de John Doddridge. "Uma empresa não pode ter dois presidentes", foi o comentário de Doddridge após renunciar à sua nova posição, com menos de dois anos no cargo. "Não estava dando certo, e eu não queria ser uma figura decorativa".

Doddridge foi rapidamente substituído pelo genro (agora ex-genro) de Frank Stronach, Don Walker. Aos 38 anos, Walker havia construído uma carreira na organização Magna após trabalhar durante sete anos na General Motors, em cargos de engenharia e manufatura, inclusive com envolvimento no lançamento de novos veículos. Partilhava das opiniões de seu sogro quanto à força do investimento em tecnologia, a uma rápida expansão europeia e à cultura do positivo. Ele administrava o dia a dia

Material com direitos autorais

da Magna na América do Norte e encontrava-se com seu sogro/presidente quando este estava no Canadá, para discutir sua estratégia de longo prazo.

Longe de ser uma figura decorativa, Don Walker, no entanto, compreendia que sua posição não era como a de qualquer outro presidente. Sua competência como executivo do setor automobilístico *e* seu relacionamento profissional efetivo com o presidente ainda dominante geraram crescimento e prosperidade para a Magna. Walker também se afastou, para transferir seu cargo de diretor-executivo para sua (então) esposa, Belinda Stronach, em 2001, e foi se tornar presidente da Intier, desmembramento da Magna, para então retornar como co-presidente da Magna, em 2005. A empatia precisa e compreensiva transformou Walker em um elemento bem-sucedido e duradouro no império de Frank Stronach.

OUÇA E DEMONSTRE SUA COMPREENSÃO

No aspecto prático, é fundamental não apenas ter a compreensão sobre a pessoa poderosa; é importante também que essa compreensão fique clara para aquela pessoa. As pessoas poderosas precisam saber que você sabe o que elas estão tentando conseguir. Precisam saber que você as compreende. Isso será ainda mais produtivo se você conseguir organizar, articular e apresentar os pensamentos delas com mais clareza do que elas mesmas vêm conseguindo.

Esta é uma questão de aplicação geral. Já se disse que ser compreendido é uma das maiores necessidades do ser humano. É por isso que até mesmo assassinos, cuja culpa jamais poderia ser colocada em dúvida, têm o direito de representação no tribunal. A questão da representação não é (somente) tentar provar que ele é inocente, mas explicar aos outros, em nome dele, o que o levou a cometer o crime. É o que o advogado de defesa – que virou escritor – Ferdinand Von Schirach chamou de "súplica pela dignidade humana". É por isso também que negociadores competentes, acostumados à vitória, dão tanto valor a ouvir e compreender.

Em última análise, significa que, ao lidar com chefes enérgicos, deve-se aprender a ouvir bem. Como qualquer outra coisa, ao lidar com personalidades extremas, é possível que haja necessidade de atitudes extremas.

Por exemplo, se alguém como Frank Stronach adora explicar sua teoria de "empresa justa", você deve escutar, mesmo que já a tenha ouvido várias vezes. Certamente foi isso que David Einhorn, um administrador de fundos de *hedge* e poderoso por seus próprios méritos, fez quando se encontrou com Frank

Material com direitos autorais

Stronach pela primeira vez. Sem perguntar, Einhorn pegou a famosa ilustração feita com caneta hidrográfica, que representa um modelo de empresa, como lembrança da reunião. Nada poderia ser pior, em uma situação como aquela, levantar os olhos ou demonstrar impaciência, ou até mesmo tédio. Ao contrário, se você estiver bem atento, demonstrará respeito e, como bônus, poderá até aprender algo novo. A história às vezes evolui com tons mais fortes, e você pode aproveitar a oportunidade para mostrar à pessoa poderosa (novamente) que compreende seu ponto de vista. Tendo em vista que você é uma audiência cativa, poderá também utilizar de forma produtiva o tempo.

Psicólogos e especialistas em negociação chamam esse processo de escuta ativa. Consiste em fazer perguntas esclarecedoras, parafraseando o que foi dito, e observando emoções. Trata-se de uma capacidade essencial quando se lida com pessoas poderosas: elas são tão cheias de ideias e pensamentos, que precisam livrar-se deles para poderem assimilar outras coisas.

Robert Mnookin, diretor do *Harvard Negotiation Research Project* (Projeto Harvard de Pesquisa de Negociação), salienta que é preciso deixar as pessoas dizerem o que pensam e, se necessário, desabafarem, se você quiser a atenção delas quando for sua vez de falar. É preciso mostrar a elas que você ouviu e que compreendeu.

Ouvir atentamente e demonstrar sua compreensão de maneira adequada ao conhecimento e ao estilo de comunicação da pessoa poderosa são pré-requisitos para expor suas próprias opiniões e sugestões.

Isso é ainda mais importante se aquilo que lhe pedirem para prestar atenção for a discussão de um problema; nesse caso, é preciso que você reconheça esse problema. Pessoas de vendas que lidam com clientes furiosos compreendem muito bem essa questão. O reconhecimento apropriado e genuíno da frustração do cliente é a única forma de chegar a uma solução e garantir que o cliente volte. Se você estiver lidando com um gerente financeiro sênior, aborrecido porque seus números estão abaixo do desejado, não comece logo a se justificar. Reconheça que os números realmente estão abaixo do esperado. Quando o gerente perceber que você compreendeu o problema, aí você poderá começar a expor os motivos e o plano de recuperação. Conforme já mostrado na arte da confissão (ver Regra 6), não vale a pena minimizar erros. Seja objetivo, coloque-se como se estivesse assumindo o projeto de outra pessoa; a maioria das pessoas é melhor em apontar os erros dos outros.

Demonstrar compreensão de forma apropriada pode ser extremamente útil em um ambiente empresarial multicultural. Uma fonte comum de conflitos é o fato de que regras, políticas e práticas empresariais

Material com direitos autorais

que emanam das matrizes não funcionam quando são trazidas para o ambiente empresarial local. Por exemplo, se uma empresa padronizar um determinado modelo de carro para os funcionários, ela fatalmente sofrerá rejeição por parte dos gerentes locais em países em que o carro que você dirige define quem você é. Mas nada deixará mais furioso o gerente da matriz que o fato de um gerente local iniciar imediatamente uma discussão sobre os motivos pelos quais aquilo não vai dar certo. Se você inicialmente explicar sua compreensão das regras e de seus motivos, será a pessoa a resolver a questão. Você mostra que é versado em ambas as culturas. E que pode, portanto, tornar-se um parceiro confiável para mediar o conflito – atividade que exploraremos com mais detalhes na Regra 12.

ATENÇÃO PARA "PROBLEMAS IMEDIATOS"

Ao ouvir uma pessoa poderosa, você não deve se deixar levar pela pressa de seguir uma determinada agenda, embora, é claro, seja bom ter uma preparada. O motivo é que as pessoas poderosas quase sempre têm em mente coisas que são mais importantes que aquilo que você veio discutir. Na verdade, o mundo delas é tão cheio de mudanças e turbulências, que qualquer questão pode se tornar uma preocupação. Essas preocupações, crises ou oportunidades inesperadas são reais e passam a ser o assunto mais importante naquele momento. Você não pode ignorá-las. Embora seu papel possa ser o de fazer a agenda retornar a seu propósito original, você deve escutar e avaliar se o novo problema dominou totalmente a cena ou não.

Se for esse realmente o caso, é preciso que você conserve sua flexibilidade mental e descarte a agenda previamente estabelecida para a reunião. Pode ser que tenha até mesmo de adiar uma reunião marcada com pessoas que tiveram de ampliar sua jornada de trabalho para comparecer. Embora isso seja embaraçoso, você perceberá que a reunião seria cancelada de qualquer maneira. Adiá-la fornece, ao menos, a oportunidade de retomar os pontos em outra ocasião. E, como veremos, cabe a você administrar essa mudança com as outras pessoas, da maneira mais elegante possível.

Mesmo ao lidar com pessoas de seu nível profissional, o conceito de problema imediato é poderoso. Se as pessoas chegarem após uma viagem exaustiva, deixe-as contar essa história. Em um seminário de lideranças, observei que alguns participantes estavam preocupados com um problema de negócio. Em vez de exortá-los a se concentrarem no tópico em questão, chamei um intervalo de 30 minutos, para permitir que eles acionassem um plano de ação. Em troca, solicitei seu comprometimento com o restante da aula. Eles lidaram com seu problema imediato, e nós conseguimos seguir adiante.

Material com direitos autorais

DESCUBRA SEU ESTILO DE COMUNICAÇÃO

Demonstrar claramente e comunicar seus próprios pontos de vista exige sensibilidade para o estilo de comunicação do líder. Você terá de ser preciso e direto sempre. Muitas pessoas poderosas ficam desconfiadas se um problema não pode ser explicado em uma ou duas páginas, ou melhor, em três itens resumidos, com uma conclusão convincente. Elas não têm tempo para bate-papo e para longas explicações; com empresas ou líderes políticos de destaque, você terá direito a apenas alguns minutos! Assim, preparar pontos para discussão não é reservado a apresentações para grandes públicos. Essa atividade força você a organizar sua mente para qualquer conversa importante.

Peter Drucker elaborou a agora clássica distinção entre ser um “leitor” e ser um “ouvinte”, e afirmava que as pessoas raramente são as duas coisas. Ele contava a história do general Dwight Eisenhower, que era um queridinho da imprensa como comandante supremo das Forças Aliadas na Europa e que caiu em desgraça escancarada pela imprensa dez anos depois, como presidente. A diferença era que, como comandante supremo, Eisenhower havia recebido todas as perguntas com antecedência, por escrito. Assim, ele cometeu um grave erro quando adotou as confusas conferências coletivas de imprensa, preferidas por seus antecessores “ouvintes” Franklin D. Roosevelt e Harry Truman. Ouvir as perguntas era muito diferente de lê-las. Lyndon Johnson, por outro lado, manteve os redatores de John F. Kennedy na equipe, embora fosse um ouvinte. De acordo com Drucker, o presidente Johnson aparentemente “nunca compreendeu uma só palavra do que eles redigiram”.

Logo, uma das primeiras perguntas deve ser se a pessoa poderosa que faz parte de nossa vida é um leitor ou um ouvinte, e como essa pessoa recebe informações. Assim, se Frank Stronach adora representações simples de seu modelo de empresa justa, provavelmente você se sairá melhor se apresentar os pensamentos a ele de uma forma também clara, convincente e representada de maneira simples – o que ajudará também no que diz respeito à sua famosa curta capacidade de concentração. Se, ao continuar a história, ele não reagir bem às apresentações em PowerPoint e não gostar desse formato, “mesmo que tenha sido preparado pelo próprio Steven Spielberg”, então, ao lidar com esse tipo de presença, o meio de comunicação que você escolher para enviar sua mensagem pode desvalorizar o conteúdo que está tentando expor. Assim, pense bem se você deseja falar, escrever ou fazer uma apresentação para a pessoa poderosa que você está tentando conquistar. (Não é preciso dizer novamente que pensamento disciplinado e

Material com direitos autorais

ordem devem estar presentes em tudo aquilo que você comunica. Embora a pessoa poderosa tenha o privilégio de pensar em voz alta, você certamente não tem.)

Estilos diferentes podem também ter relação com visão do todo ou do detalhe. Um líder de vendas sênior pode ficar empolgado com animadas descrições de oportunidades, mesmo em formato de anedotas; uma pessoa da área financeira provavelmente pedirá uma planilha com análises detalhadas e taxas de rendimento. Independente do que você faça, é preciso que você fale a língua de seu público.

Existem outras variações sobre o tema da comunicação eficaz. Podemos aprender cada uma delas com Robin Uler, diretor de criação da cadeia de hotéis Marriott, que precisou convencer seu presidente e diretor executivo, de setenta e sete anos de idade, de que sua marca precisava ser aprimorada. Marc Gunther, da *Fortune*, conta a história de Uler levando Bill Marriott Jr. para jantar no Prime One Twelve, uma churrascaria de alto nível em South Beach, Miami. Barulhenta e lotada, com piso de madeira, decoração contemporânea e um cardápio à altura, o local estava fervilhando, apesar de seus altos preços. Voltaram então ao restaurante do Marriott, do outro lado da rua, que estava morto. "Então, você ainda quer carpetes e cabines distantes umas das outras, sem nenhum barulho?" Uler perguntou. Nesse caso, a experiência valeu mais do que mil palavras.

Ferdinand Piëch usava a mesma técnica quando ainda estava na Audi e desejava construir o agora legendário Audi Quattro, com tração nas quatro rodas. Ele precisava convencer o presidente da Volkswagen, Toni Schmucker – perito em vendas e (surpreendentemente) não projetista de carros –, de que os elevados custos de desenvolvimento valeriam a pena. Então ele conseguiu que Schmucker tentasse dirigir um Audi 100 com tração dianteira, subindo uma rampa coberta de grama que seus engenheiros haviam encharcado com água. Em seguida, deu ao chefe um carro com tração nas quatro rodas, o qual venceu facilmente a rampa. O projeto, diz a história, foi logo aprovado.

OUVIR PODE EXIGIR ESFORÇO

Uma diferença importante diz respeito ao fato de que ouvir pode, às vezes, exigir um certo esforço. Se a pessoa poderosa estiver convencida de uma determinada abordagem, é preciso dar uma chance ao plano, em vez de argumentar contra ele cedo demais, mesmo que você esteja convencido de que a pessoa está errada. Testar aquela abordagem com um esforço genuíno demonstrará à pessoa poderosa que você a ouviu. Você não terá de

Material com direitos autorais

ir muito longe com esse tipo de escuta ativa. Poderá, por exemplo, começar a traduzir os pensamentos de seu chefe em um plano de projeto detalhado, no qual todas as falhas podem ficar evidentes quando você o discutir com ele. O importante é que, se você estiver disposto a aceitar que uma parte de seu próprio trabalho e esforço se torne obsoleta no processo de escuta, dará credibilidade a seus argumentos. Melhor ainda, se você elaborar o plano, o chefe poderá demonstrar porque ele não funciona!

A solução para nosso caso introdutório do início deste capítulo se encaixa nessa categoria. Seria um grande erro se nosso gerente (júnior) de comunicações simplesmente recusasse a sugestão de escrever uma carta ao editor. O perigo é a sócia achar que o gerente de comunicações não compreende o quanto a reputação dela é importante. Na verdade, ele deveria dizer a ela que sua reputação é de fato importante. Deveria até mesmo rascunhar a carta. A carta ao editor mostraria, na verdade, que ele realmente compreende o problema. Uma vez revisado o brilhante rascunho de carta, o gerente de comunicações terá uma plataforma para apresentar sua opinião de não enviá-la. Na verdade, ele jogaria fora seu próprio trabalho, cuidadosamente elaborado. Esse enfoque exige mais esforço, mas demonstra respeito, compreensão, e uma abordagem séria das preocupações da executiva. Dá ainda uma tremenda credibilidade a seu conselho quanto ao não envio da carta. Embora nem sempre seja possível gastar todo esse tempo e esforço, você deve considerar esses gastos como um investimento no relacionamento, o qual será compensado quando problemas semelhantes ocorrerem no futuro.

NÃO TENTE ADIVINHAR: ATENHA-SE ÀQUILO QUE VOCÊ SABE

Uma das armadilhas na qual você não pode se arriscar a cair ao comunicar-se com uma pessoa poderosa é dar uma resposta definitiva a uma pergunta, quando na verdade você está inseguro. Dizer "não sei" é melhor do que fazer afirmações que não sejam baseadas em conhecimentos reais. De acordo com Rick Atkinson, foi exatamente esse o conselho que o vice de Norman Schwarzkopf, Calvin Waller, deu ao chefe de inteligência durante a operação Tempestade no Deserto. O oficial de inteligência, general John Leide, estava exausto após uma série de jornadas de 24 horas de trabalho, e havia suportado várias vezes o temperamento de Schwarzkopf. Leide havia assumido a tarefa de fornecer ao comandante relatórios *exatos* da eficiência de combate das tropas iraquianas, quando na verdade não havia modo de obter números exatos. Isso ficou claro quando Schwarzkopf contestou os relatórios, duvidando de sua exatidão. O vice Waller, o "experiente gerente

Material com direitos autorais

da conta de Schwarzkopf", disse a Leide, "Haverá momentos em que você vai precisar dizer a ele: 'Senhor, eu não sei". Com base no conselho de Waller, Leide adotou um sistema de estimativa de "bom senso", que combinava a avaliação objetiva de danos de unidades inimigas com estimativas subjetivas. A primeira era claramente marcada com um O, a última com um X. Aliás, Schwarzkopf, que gostava de bom senso, passou a apreciar o sistema e o adotou como exemplo de "emprego de juízo militar".

Se você não souber, diga que não sabe – ou não diga nada.

Fique próximo

Além de ouvir e se comunicar bem, criar um relacionamento com uma pessoa poderosa exige que se fique próximo a essa pessoa. O contato é um ingrediente muito importante. É claro que estamos novamente entrando em contradição, pois anteriormente, nas Regras 4 e 5, eu adverti contra o perigo da desgastante superexposição e sobre os perigos inerentes à socialização com a pessoa poderosa. Como tantos desses princípios, existe uma tensão de princípios opostos, a qual exige sintonia fina e equilíbrio, os quais, em última análise, somente podem ser conseguidos por meio da experimentação. Assim sendo, despender tempo com a pessoa poderosa deve ser uma atividade regular e, como já vimos, esse tempo deve ser empregado para a sutil observação de pensamentos e padrões. Essa exposição possibilitará ainda a compreensão de problemas sem muita explicação ou mesmo sem nenhuma, algo que uma pessoa poderosa impaciente certamente apreciará.

Estar próximo permite também acompanhar as alterações mais recentes, bem como avaliar a influência de outras pessoas que podem ser igualmente capazes de se aproximar do chefe. Uma segunda história sobre Bismarck, contada por Erich Eyck, ilustra esse ponto. Em 1863, Bismarck havia se esforçado muito para reduzir a influência da Áustria sobre a Alemanha, como contrapeso da Prússia. Dissuadir o rei Guilherme de aceitar um convite da Áustria para participar do Congresso de Príncipes Alemães em Frankfurt, a ser realizado naquele ano, era fundamental para seu plano. O rei Guilherme encontrava-se, na ocasião, de férias em uma estância termal em Gastein, em território austríaco. A conselho de seus ministros, o imperador austríaco Francis Joseph decidiu fazer a ele uma visita pessoal e apresentar seu convite. Essa parecia ser a forma mais polida e a única que teria a melhor chance de sucesso. Mas Bismarck estava com o rei em

Material com direitos autorais

Gastein. Ele desejava estar o mais perto possível do rei, para impedir que este ficasse sujeito a influências opostas a sua política. Na verdade, Eyck concluiu que não poderia haver dúvidas de que Guilherme teria aceitado o convite se estivesse só, tomando suas próprias decisões".

Permanecer próximo a seu superior em momentos críticos foi o que tornou possível grande parte do sucesso de Bismarck na união do Império Germânico com a Prússia como poder hegemônico, e dele próprio, como chanceler. No mundo atual, poucas pessoas se dão ao luxo de descansar e relaxar durante semanas em uma estância termal, embora talvez uma partida de golfe seja o equivalente moderno. Preferem viajar ao redor do mundo. Mas empenhar-se para manter contato é essencial para esclarecer as prioridades e evitar surpresas.

Você não pode se permitir ignorar o fato de que outras pessoas podem também ser boas influências.

Ficar perto de um chefe poderoso pode ser difícil se você trabalhar em uma empresa global na qual o chefe possa estar distante e você faça parte de uma equipe virtual. Enviar uma atualização informal semanal por e-mail, além dos relatórios formais obrigatórios, pode ajudar. Não envie como anexo, elabore-a de forma que possa ser lida e compreendida facilmente em um dispositivo manual. Isso permitirá que o chefe fique sintonizado com você em seu próprio ritmo (talvez durante um voo) e precise simplesmente apertar o botão de responder. Especialmente quando existe uma barreira de idioma. Achei muito eficaz essa forma de atualizações informais regulares. Entretanto, e-mails e ligações telefônicas não são uma substituição perfeita para a interação pessoal; logo, pode ser que você deva acompanhar um viajante em parte de sua viagem.

Michael Wolff deixa claro também que pessoas que se comunicam bem e que prendem a atenção de pessoas poderosas podem ter influência significativa se forem as últimas pessoas com quem o chefe tiver falado. Não há dúvida: você não pode permitir que a pessoa errada seja a última pessoa!

Material com direitos autorais

O que fazer quando...

... você estiver indo embora porque conseguiu um emprego melhor.

"Você recebeu uma excelente proposta de emprego e decidiu aceitar. Entretanto, está um pouco apreensivo para contar ao chefe."

Deixar o emprego de uma pessoa poderosa é mais difícil do que você pensa. Consultores experientes responsáveis pela busca de executivos dão muitos conselhos a seus contratados, para garantir que sobrevivam bem à transição. Uma vez tomada a decisão, será melhor mantê-la, mesmo se houver uma contraproposta. Elabore um roteiro de pontos a serem conversados e, se necessário, pratique. Expresse seu reconhecimento por aquilo que aprendeu e o respeito que tem pela pessoa poderosa e por sua empresa.

Decida com cuidado se deseja revelar para onde está indo. É sabido que algumas pessoas poderosas podem dar um telefonema e convencer o novo empregador a cancelar a proposta.

Material com direitos autorais

REGRA 8

O poder de contornar com diplomacia

É preciso habilidade política para fazer as coisas acontecerem.

– JEFFREY PFEFFER, THOMAS D. DEE II – PROFESSOR DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE STANFORD

Uma associada júnior de um grande escritório de advocacia recebeu de um cliente o pedido de redução da fatura de uma conta considerável. O cliente estava fora de si por desconfiar que as práticas de faturamento do escritório eram fraudulentas. Ele ameaçava processar, levar a questão à imprensa e fazer o que mais fosse necessário para "dar uma lição ao escritório". A associada achava que, embora o escritório não tivesse feito nada errado, algumas das regras de faturamento não eram favoráveis ao cliente. Estava também um pouco abalada, pois o cliente a havia ameaçado diretamente. Para uma redução daquele porte, a associada precisava da aprovação do sócio administrativo sênior, então o chamou para uma reunião, junto com o gerente administrativo e os dois associados que haviam realizado a maior parte do trabalho em questão. A associada júnior apresentou sua solicitação de redução da fatura, e, quando o associado sênior recuou, ela explicou que o cliente a ameaçara. Esse comentário mudou totalmente o tom da reunião. "Eu não cedo a ameaças; esta reunião está encerrada", foram as últimas palavras que ela ouviu.

Pessoas poderosas costumam dizer que gostam de ser "diretas" – e com certeza o são, quando lidam conosco, os menos poderosos. De acordo com seu perfil na *Fortune,* as famosas "cartas de amor" de Indra Nooyi incluem declarações como "Nunca vi tanta incompetência" ou "Isto é inaceitável", com *inaceitável* sublinhado três vezes. A enorme intuição desses líderes dá a eles também um sensor do tipo sonar quando alguém hesita em alguma resposta ou parece estar sendo "político" em certos momentos. Assim, alguns indivíduos podem vir a trabalhar com pessoas poderosas e agir de maneira sincera e direta. Se isso for possível com seu chefe, considere-se abençoado.

Material com direitos autorais

A experiência e a pesquisa sugerem, porém, que na maior parte dos casos a diplomacia (a arte do indireto) e a habilidade política têm papel importante. Um estudo de pesquisa, por exemplo, se inicia com o viés de que a política dentro das organizações aparece quando o poder é descentralizado. Mas as evidências fornecidas pelos dados contaram uma história bem diferente. Especificamente, descobriu-se que "quanto maior a centralização de poder em um diretor, maior o uso de política dentro de uma equipe de alta gerência". Jeffrey Pfeffer cita Henry Kissinger com um comentário semelhante:

> Antes de trabalhar como consultor para Kennedy, eu acreditava, como a maior parte dos acadêmicos, que o processo de tomada de decisão fosse essencialmente intelectual, e o que se tinha de fazer era ir até o gabinete do presidente e convencê-lo de que a visão de alguém estava correta. Logo percebi que essa perspectiva é tão perigosamente imatura quanto amplamente aceita.

É preciso estar profundamente consciente de que a comunicação linear e direta pode facilmente gerar ressentimento, resistência e até uma reação de "Quem você pensa que é?" – especialmente quando se está tentando apresentar ideias impopulares. Em nosso exemplo introdutório, a abordagem direta fracassou, como era de se esperar: o associado sênior teve de mostrar a todos os presentes que estava inabalável e que não cederia a ameaças, e que ninguém mais do escritório deveria ceder. O pedido da associada júnior tornou-se uma plataforma para transmitir aquela importante lição à equipe.

Descubra se a pessoa poderosa que faz parte de sua vida aprecia e reage bem à comunicação direta. Em caso positivo, considere-se abençoado!

Portanto, existe sempre um momento certo, um lugar certo e uma maneira certa de dizer ou fazer alguma coisa, aquela que leva em consideração as idiossincrasias, preferências, predileções, aversões, estados de espírito, circunstâncias e, naturalmente, o ego da pessoa poderosa. É preciso lembrar que introduzir uma visão oposta pode levar algum tempo; acalmar a pessoa poderosa e ganhar tempo deve ser a meta imediata adequada, melhor do que uma oposição radical e do que o confronto.

Material com direitos autorais

Evite o conflito público

A primeira aplicação prática da regra da diplomacia é, portanto, evitar o conflito público. Este pode facilmente provocar reações exageradas e, em casos extremos, levar à demissão imediata. Isso não significa que você jamais enfrentará uma pessoa poderosa. Mas significa que o confronto público, em meio a um desabafo acalorado, não é jamais a maneira de fazê-lo. A primeira-ministra Thatcher é um caso exemplar. Um de seus assessores observou que, individualmente ou com poucas pessoas, Thatcher ouvia atentamente. Mas em grupo, quando estava determinada a conseguir agir a seu modo, ela tendia não a ouvir, mas a defender seu ponto de vista. Segundo a análise de Blema Steinberg, para Thatcher, como personalidade dominante, a única maneira de sobreviver neste mundo era dominá-lo e controlá-lo. Ficar no caminho dos golpes não costuma ser aconselhável.

Pessoas que trabalharam para Bill Paley e Ted Rogers também sabiam que não deviam desafiar seus chefes em público. Jeffrey Pfeffer escreveu que “Stanton sabia como era importante não ameaçar nem desafiar Paley em público e manter sua impressão de estar no comando”.

Da mesma forma, de acordo com Caroline Van Hasselt, Bob Francis, recente diretor financeiro para Ted Rogers, recostava-se e ouvia os desabafos de seu chefe. Ele sentia que não devia responder na mesma moeda. Seu conselho sobre como lidar com um ataque era “não reaja à situação, ouça. Escute-a”.

Escutar. Novamente, trata-se de um conselho brilhante. Você não apenas se beneficia do fato de se concentrar na informação, e não no barulho; é também muito difícil ficar com raiva de alguém que está ouvindo com atenção. A melhor forma de agir é lidar com a explosão de temperamento após a reunião, e entre duas pessoas apenas. Assim, Frank Stanton discutia com Bill Paley após a reunião e defendia tenazmente seus pontos de vista. Por exemplo, ele convenceu Paley a emitir opções de ações para os principais executivos da CBS após ter aguentado várias “mudanças de ideia” e superado a objeção de que o plano iria cortar a posição do próprio Paley. Como já foi visto, mesmo um conflito particular pode se prolongar, exigindo energia para ser resolvido.

Uma das lições mais engenhosas na sabedoria de evitar o confronto público foi dada por John Tory, um antigo executivo de Rogers. O episódio seria certamente digno de um estudo de caso de uma escola de administração de empresas sobre esse tópico. Vou começar com o relato do próprio Ted Rogers em suas memórias, e depois o analisaremos em detalhe.

Material com direitos autorais

Rogers começa reconhecendo que tinha um temperamento forte e uma fama de gritar e de bater portas. O episódio em questão ocorreu em 1999 quando Tory, então presidente da empresa de TV a cabo, chamou a atenção em voz alta de Rogers, sobre o fato de ele perder com frequência a paciência. De acordo com Rogers, Tory disse o seguinte:

> "Você é um amigo querido, e eu tenho de lhe dizer uma coisa... Você é um ícone aos olhos destas pessoas. Estar em um encontro com você é um privilégio e uma honra para eles, para todos nós. Mas eles não pertencem, digamos assim, ao seu "círculo mais íntimo", então não conhecem você como nós conhecemos. Eles admiram você e as suas conquistas, e com toda razão. Você conseguiu tantas coisas formidáveis em sua vida, mas, quando perde o controle, isso o diminui bastante diante deles. Você simplesmente não pode tratar as pessoas dessa maneira".

A princípio, Rogers achou que Tory estava exagerando, e disse isso. Mas sua resposta não impressionou Tory. Na verdade, ela o enfureceu, e ele aproveitou a ocasião para insistir ainda mais. Após levantar-se e fechar a porta da sala, ele expôs ao fundador suas opiniões sobre perder a paciência nos negócios: simplesmente não é bom para o chefe, nem para a empresa, e certamente não é bom para a pessoa que está na outra ponta". Ficando ele próprio furioso (provavelmente porque não estava na verdade chegando a lugar algum), Tory levantou a voz e até praguejou, algo que estava totalmente fora do normal. Rogers finalmente admitiu que seu subordinado havia abordado pontos importantes. Ele concordou que estava tratando boas pessoas injustamente, que estava se diminuindo diante delas por não controlar seu temperamento. E que estava gerando muito estresse e colocando sua própria saúde em risco. Depois de passar a noite pensando sobre a conversa, Rogers voltou no dia seguinte para agradecer Tory por levantar a questão. Em suas memórias, apresentou a seguinte conclusão:

Confronte uma pessoa poderosa diante de outras pessoas somente se você tiver absoluta necessidade; pode ser sua última troca de palavras com ela. Levar o conflito para um cenário de apenas duas pessoas é, de longe, a melhor alternativa.

Material com direitos autorais

> Não é fácil as pessoas mudarem o que são, mas [Tory] tinha razão: esse comportamento não contribuía para a boa gestão da empresa. Eu tentei mudar. Ainda está sendo difícil, mas já consegui controlar melhor meu temperamento. Como disse, não é fácil admitir nossas falhas – ainda mais admiti-las publicamente, em um livro para o mundo todo saber – mas lá está a história verdadeira sobre como Ted Rogers domou seu legendário mau gênio.

A intervenção de John Tory foi uma obra de arte da diplomacia afirmativa, e vale a pena revê-la de seu ponto de vista:

1. Tory não enfrenta Rogers durante um de seus discursos. Ele conversa com Rogers quando eles estão a sós no escritório de Rogers.

2. Ele aproveita o momento em que Rogers toca no assunto de seu temperamento; ele claramente o tem em mente. Tory sabia intuitivamente que as pessoas poderosas não conseguem escutar quando estão preocupadas com outros problemas imediatos.

3. Tory apela ao status de Rogers como ícone e sua imagem como líder empresarial reverenciado; ele apela primeiramente para a imagem e o ego de seu chefe. A mensagem é “estou fazendo isso para melhorar sua imagem”. Ele então fala sobre o lado bom da empresa e sobre as pessoas da outra ponta como problemas secundários.

4. Ele deixa claro que ele próprio, John Tory, consegue aguentar os gritos, bem como o “círculo íntimo”. Assim, ele não diz que *ele* não aguenta mais (o que seria um sinal de fraqueza), mas que está intervindo em nome de pessoas de nível mais júnior, que não conhecem Rogers tão bem. Essa dedução permite ainda que Rogers salve as aparências. A conclusão é que Rogers e Tory sabem o que Rogers quis dizer; os outros é que não sabem.

5. Ele fica um pouco exaltado quando Rogers recua, inclusive com o gesto dramático de fechar a porta e levantar a voz e praguejar, ambas atitudes fora do normal. Ele mostra coragem e que não é um bobalhão. O contraste entre levantar a voz e sua atitude usualmente calma aumenta o efeito. Uma nota de advertência, porém: embora exaltar-se no momento certo possa ter o efeito desejado, xingar o chefe raramente tem efeito positivo, e o tiro pode facilmente sair pela culatra.

Material com direitos autorais

6. Tory pressiona, mas não está buscando uma solução imediata. Ele dá a Rogers tempo para refletir e chegar a suas próprias conclusões. O objetivo imediato é deixar claro, com empatia ("Sei que você não faz por mal quando grita") e firmeza ("Você precisa ouvir o que eu estou dizendo; isto é sério"). Entretanto, ele não espera que Rogers capitule naquele exato momento e lugar.

7. John Tory era a pessoa certa para dar o feedback, ele tinha um forte relacionamento com Rogers, era respeitado, e seu objetivo era ajudar Rogers, não destruí-lo.

A combinação desses sete pontos é melhor que gritar de volta diante de outras pessoas em qualquer caso.

Faça perguntas

Outras técnicas diplomáticas para provocar objeções devem também fazer parte de seu repertório. Um modo discreto de fazer uma sugestão ou apresentar uma objeção é formulá-la em formato de pergunta. Essa técnica funciona especialmente bem para pessoas de nível mais júnior ou facilitadores externos. Fazer uma pergunta evita respostas do tipo: "Quem você pensa que é?" ou "Essa é uma ideia bem idiota". Ou pelo menos reduz o risco. Ao contrário da sabedoria popular, algumas pessoas poderosas acreditam realmente que existem perguntas idiotas.

Para dizer o óbvio, quanto mais inteligente a pergunta, melhor. David D'Alessandro conta a história de como "seus chefes de repente olharam para ele como se ele fosse a pessoa mais preciosa da sala"; isso ocorreu apenas porque ele havia feito uma pergunta inteligente. Naquela ocasião, John Hancock estava considerando a possibilidade de uma *joint venture* com o governo colombiano, e D'Alessandro perguntou se a ameaça da guerrilha poderia representar um risco indevido. Questionar a diplomacia tem, naturalmente, a vantagem adicional de possibilitar que as pessoas poderosas descubram as coisas por si mesmas e considerem a decisão final como ideia sua.

Fazer perguntas é um modo inteligente de provar seu ponto de vista e apostar suas ideias nas ideias dos outros. Fazer que sejam deles é a melhor garantia de implementação.

Material com direitos autorais

discutida em uma reunião, em um momento em que a pessoa esteja "passando por ali". O líder poderoso costuma ser curioso, quer sempre saber o que está acontecendo; você pode apresentar o assunto na hora, mesmo se ocorrer de "ainda não estarmos prontos". Essa espontaneidade provavelmente dará ao chefe a oportunidade de se sentir aquela pessoa que pode eliminar a burocracia e fazer as coisas acontecerem sem que sejam travadas nos canais normais. Criar a situação da maneira correta pode transformar a pessoa poderosa de "bloqueador de mudanças" para agente de mudanças.

Gere situações que coloquem a pessoa poderosa no papel de agente de mudanças, em vez de bloqueador de mudanças.

Decida quem vai comunicar

Em um contexto de objeção e controvérsia, contornar a resistência em vez de confrontá-la torna-se uma questão crítica; deve-se pensar bem em quem ficará encarregado de abordar o chefe. Conseguir um mensageiro simpático e compreensivo é um bom começo. Se, por exemplo, um conselho de administração está pensando em se opor aos planos do poderoso presidente, os membros do conselho poderão enviar um diretor simpático para a missão. Assim, quando Ted Rogers foi vencido por dezesseis a um na decisão contra a entrada no negócio de comunicação sem fio, um dos membros do conselho o ajudou com um plano de investimento privado e fez que a empresa assumisse o controle do empreendimento algum tempo depois".

Quando você pensa em se aproximar de uma pessoa que pode não possuir nível superior ao seu, mas que trabalhe em um departamento diferente, precisa ter em mente que é bem possível que essa pessoa fique preocupada em proteger seu território e, consequentemente, se coloque na defensiva. Uma vez, um gerente de suporte técnico me disse que havia passado por momentos difíceis em um contato com um gerente de produção. O motivo é que o pessoal da produção considerava o gerente de suporte técnico como representante da organização de vendas, a qual tinha uma longa história de reclamações sobre a qualidade dos produtos. Mas bastou ele convencer o gerente de produção de que estava ao seu lado e que

Apresente-se como assessor simpático ao apresentar questões difíceis.

Material com direitos autorais

estava tentando ajudá-lo a resolver seus problemas para a conversa mudar completamente.

Voltando ao nosso exemplo do conselho de administração *versus* presidente, o mensageiro simpático pode informar os obstáculos ao presidente da seguinte maneira: "Entendo o que você [a pessoa poderosa] está tentando realizar com esse investimento estratégico. Você sabe que vamos precisar da aprovação do conselho, ou deveremos pelo menos notificar o conselho. Precisamos nos preparar para a reunião do conselho e elaborar nossas respostas para o caso de surgirem objeções [por parte daqueles que não compreendem sua visão, por estarem preocupados com coisas menores, como retorno sobre investimento, *liability avoidance*, governança etc.]. Agora, as objeções estão sendo apresentadas por um assessor simpático, que está tentando preparar o caminho. A pessoa poderosa está agora no mínimo sendo colocada em uma posição em que pode ouvir as objeções, sem vê-las como tendo um caráter de confronto ou como sendo resultado de insubordinação. Durante a apresentação dos argumentos contra as objeções, o presidente e seu assessor simpático poderão de fato descobrir que algumas das objeções são válidas e que devem ser abordadas. Novamente, podem descobrir por si próprios o motivo pelo qual o plano não funcionará. As objeções restantes serão pelo menos mais bem compreendidas, e então não haverá (ou haverá pouca) necessidade de hostilidade. A pessoa poderosa pode ouvir os argumentos e refletir sobre eles sem ter de dar uma resposta de imediato.

Esse enfoque no mínimo reduzirá o confronto na sala de reuniões. O exemplo deixa claro também que reuniões com pessoas poderosas exigem preparo, além da compreensão de questões potencialmente controversas. Deixar que a controvérsia surja inesperadamente, na certa, resultará em uma postura inflexível e defensiva: "Quer ver?".

Essa estratégia do mensageiro simpático destaca ainda que, levada ao extremo, a exigência de diretores independentes subordinados a regras de governança pode se tornar contraproducente. Em muitos casos, é necessário um relacionamento para facilitar a comunicação construtiva. Assim, no caso de empresas públicas controladas, os investidores devem resistir à vontade de criticar muito cedo os diretores não independentes (de acordo com a definição técnica), pois esses diretores podem estar desempenhando uma função muito importante.

A diplomacia pode ser afirmativa

Em certos momentos, haverá questões em que você precisará pressionar um pouco mais para ser convincente. E há espaço para a diplomacia afirmativa.

Material com direitos autorais

Mantenha-se concentrado em metas realistas: dê um passo de cada vez

Finalmente, se você entrar, de fato, em debate com uma pessoa poderosa, deve manter seu objetivo em mente. Trabalhe com humildade, diplomacia e tenacidade (despercebida); seu principal objetivo em geral não é mudar a opinião da pessoa poderosa. Ao contrário, sua meta é colocar a pessoa na condição de conseguir ouvi-lo e levar suas opiniões em consideração. Deixar que a pessoa poderosa saia da reunião e comece a pensar é uma meta melhor e certamente mais realista que tentar fazê-la desistir, correndo o risco de ficar desprestigiado. Seja honesto consigo mesmo e responda: quantas vezes ficou convencido de algo em uma conversa e mudou sua opinião porque o outro lado tinha os melhores argumentos? E quantas vezes mudou sua opinião após uma reflexão tranquila? Novamente, ganhar tempo pode ser o mais razoável e realista objetivo da diplomacia.

Ganhar tempo é quase sempre uma boa meta de curto prazo quando se trata de resolver uma questão.

O que fazer quando...

... a pessoa poderosa se apropria de sua ideia.

"Você levou uma excelente ideia para sua chefe e, no dia seguinte, ela vem à reunião da equipe e a apresenta como sendo dela. Você fica furioso porque ela nem menciona você."

Embora possa haver pessoas que intencionalmente roubam ideias e não dão o crédito, de modo a parecerem capazes, as pessoas poderosas de modo geral tendem a acreditar genuinamente que as ideias dos outros são na verdade delas. Elas podem até transmitir a você informações que você forneceu a elas. Entretanto, fazer que a sua ideia se torne a ideia dela é uma técnica indispensável para conseguir que sua ideia seja implementada. Assim, não sofra com a apropriação. Considere-a um elogio. É típico.

Você pode, no entanto, manter uma lista. Se alguma vez for acusado de não ser criativo ou de não participar da equipe, poderá mencionar seus pensamentos originais que foram capturados e "mais elaborados" por outras pessoas. Pode também fazer uso de sua lista caso suspeite de um roubo deliberado e mal-intencionado de ideias.

Material com direitos autorais

REGRA 9

Preserve sua independência

Estas coisas estavam erradas e precisavam ser corrigidas – simples assim.

RAYMOND SEITZ, EMBAIXADOR DOS EUA NO REINO UNIDO E DIRETOR CORPORATIVO

No início de minha carreira, fui designado para gerir um projeto no exterior para um temível diretor-geral de uma divisão de negócio que havia erigido sua base de poder sobre o fato de que "contribuía com a maior parte dos lucros da empresa". O projeto era difícil, e ele ficou satisfeito quando foi concluído satisfatoriamente. Convocou então um outro gerente e eu para uma teleconferência, para nos informar que a empresa iria nos mandar sair de férias; seu departamento financeiro iria nos informar como essas coisas funcionavam". Rejeitar sua gratidão, disse ele, seria uma grande ofensa.

Dizer não a uma pessoa poderosa é difícil. As pessoas poderosas podem ser devoradoras e são capazes de cruzar muitos limites. Assim sendo, uma última regra relativa à construção de um relacionamento com pessoas poderosas é preservar sua independência. A independência fornece o equilíbrio necessário para algumas das abordagens que discutimos até agora – especialmente a humildade, a diplomacia e a empatia gentil. Saber que a independência não é necessária apenas para manter sua sanidade e evitar uma miríade de problemas, legais e outros, é uma noção fundamental. Manter sua independência é também, em grande parte, do interesse da pessoa poderosa e da organização para a qual você trabalha, mesmo se a pessoa poderosa não perceber isso – nem naquele momento, nem nunca.

No âmbito das empresas de capital aberto, a exigência de independência tornou-se tema central da reforma da governança corporativa pós-Enron. Ela concentra-se em grande parte em um teste técnico para saber se os diretores que pertencem aos conselhos estão ou não isentos de relacionamentos (importantes) com a gerência. Relacionamentos importantes podem variar de contratos de consultoria a empregos anteriores e laços familiares. Eu

Material com direitos autorais